

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců

Employee Recruitment and Selection

Student:

Renata Dendisová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že předložená práce je mým původním dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Přílohy, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 7. května 2010

.....
Renata Dendisová

Poděkování

Za rady a odborné vedení, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce, Ing. Petře Horváthové, Ph.D.. Dále bych chtěla poděkovat manažerce personálního oddělení za čas, který mi věnovala a za vstřícné jednání.

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	2
2. 1 Získávání pracovníků	2
2. 1. 1 Zdroje získávání pracovníků	3
2. 1. 2 Fáze získávání zaměstnanců	4
2. 2 Výběr zaměstnanců.....	13
2. 2. 1 Fáze výběru pracovníků	14
2. 2. 2 Metody výběru pracovníků	15
2. 2. 3 Zásady výběru pracovníků	19
2. 3 Shrnutí	20
3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE	21
3. 1 General Electric v České republice	22
3. 1. 1 GE Money Bank	22
3. 1. 2 Oddělení Collections.....	24
3. 2 Organizační struktura	25
3. 3 Analýza zaměstnanců	26
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	28
4. 1 Definování potřeby zaměstnanců	28
4. 2 Oslovení uchazečů o zaměstnání	29
4.3 Formy získávání zaměstnanců	29
4. 4 Přilákání uchazečů	30
4. 5 Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání.....	31
4. 6 Shromažďování dokumentů od uchazečů.....	32
4. 7 Předvýběr uchazečů na základě obdržených dokumentů	32
4. 8 Metody výběru zaměstnanců	32
4. 9 Výzkumné šetření	33
4. 9. 1 Vyhodnocení výzkumného šetření.....	34
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ANALYZOVANOU ORGANIZACI.....	41
6 ZÁVĚR.....	44
Seznam použité literatury	45
Internetové zdroje	46
Seznam zkratk	

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1 ÚVOD

Lidské zdroje organizace jsou jedním ze stěžejních faktorů firmy. V současnosti nikdo nepochybuje o tom, že správní lidé jsou to nejcennější a nejdůležitější co společnost musí mít, aby dokázala přežít, udržela si konkurenceschopnost a rozvíjela se v neustále turbulentních podmínkách trhu. Musí čelit permanentním změnám, nalézat nové příležitosti a bojovat se stále narůstajícím počtem dalších firem. V tomto nebrzdícím tempu ji mohou udržet pouze zaměstnanci, kteří přesně odpovídají nárokům na jednotlivé pracovní pozice, mají schopnosti a dovednosti potřebné pro výkon práce podle požadovaných měřítek.

Neodpovídající zaměstnanci v neposlední řadě nejenže zvyšují nákladovost, protože nevyhovující zaměstnanec vyvolá potřebu po jiné pracovní síle a tím vznikají další náklady na výběrové řízení, ale také mohou dokonce ohrozit i celkovou stabilitu firmy nesprávným výkonem své práce, špatnou odborností, nedodržováním firemních pravidel, neoddaností firmě, nemotivovaností, nevycházením se spolupracovníky a neadekvátní komunikací se zákazníky či klienty. Různých variant a kombinací je spousta a každá z nich může mít ve větší či menší míře negativní dopad na chod společnosti.

Stěžejní osobou v získávání a výběru zaměstnanců u středních a zejména velkých firem je personální útvar nebo vedoucí pracovníci. Každý podnik má jinou organizační strukturu, která je závislá na uspořádání podniku, velikosti a struktuře lidských zdrojů. U malých firem je tento proces omezen ze strany nákladů při výběrovém řízení a také proto, že podnikateli se při menším počtu zaměstnanců „nevypatí“ personalistu zaměstnávat, výběr a získávání zaměstnanců je tedy především na něm samotném. Většina vedoucích pracovníků však postrádá praktické zkušenosti a těžko dohledává dostupnou praktickou pomoc, takže pro většinu z nich jsou jediným vodítkem jejich vlastní zkušenosti z předešlých výběrových řízení. Všeobecně můžeme říci, že jen velké organizace umožňují svým manažerům výcvik v této oblasti.

Cílem mé práce je zmapovat aktuální stav procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti GE Money, konkrétně oddělení Collections, a na základě získaných informací navrhnout možná zlepšení, které by mohla vést k efektivnějšímu procesu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

V této části se budu věnovat teoretickému výkladu, který se bude zabývat získáváním a výběrem pracovníků. Text slouží pro navození představy, jak by měl optimální proces probíhat.

2. 1 Získávání pracovníků

Personalistika je souhrnným a obecným označením pro ty organizační funkce, agendy a činnosti, jež slouží personálnímu zajištění provozu a rozvoje organizace. Tyto tzv. personální činnosti zahrnují získávání a výběr pracovníků, rozmisťování, hodnocení pracovníků, hodnocení práce a popis pracovních míst, odměňování, podnikové systémy vzdělávání, sociální péči, pracovněprávní agendy, personální informační systémy, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, záležitosti rovného zacházení a vše, co se týká zaměstnaneckých vztahů.

Získávání pracovníků je nepřetržitá činnost, jejímž základním pilířem je zajišťování odpovídajícího množství vhodných uchazečů o volná pracovní místa v organizaci, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Práce personální útvaru tkví v rozpoznávání a vyhledávání vhodných zdrojů kandidátů, oznamování otevření volných pracovních míst v organizaci, nabízení těchto míst, jednání s uchazeči a získávání potřebných informací důležitých pro výkon práce, jako jsou základní rysy uchazeče, jeho schopnosti, dovednosti, vlastnosti, kvalifikace a praxe potřebná pro výkon zaměstnání. Dalším prvkem činnosti personálního útvaru je organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.

Dle Koubka (2007) je získávání a výběr pracovníků klíčovou fází formování pracovní síly organizace, tzv. staffingu a rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.

Před samotným výběrovým procesem musí být v organizaci naplánovaná personální strategie, která obsahuje i plánování lidských zdrojů. Dlouhodobé plánování lidských zdrojů navazuje na analýzu vnitřních a vnějších vlivů. Mezi vnější vlivy patří Zákoník práce, zaměstnanost, úroveň minimální mzdy, zdravotní a sociální pojištění, ekonomické, sociální a politické podmínky v daném regionu atd. Mezi vnitřní vlivy můžeme uvést fluktuaci

zaměstnanců, úmrtí, odchody do důchodu a na mateřskou a strategie firmy, podle kterých se odvíjí požadavky na personál.

2. 1. 1 Zdroje získávání pracovníků

Dle Koubka (2007) je získávání procesem dvoustranným. Na jedné straně stojí firma se svou potřebou získat optimální zaměstnance pro svou pracovní pozici a na straně druhé je uchazeč o zaměstnání. Uchazečem může být dokonce i osoba již ve firmě zaměstnaná. Z toho hlediska můžeme rozdělit lidské zdroje na vnitřní a vnější.

Vnější zdroje

Vnější zdroje disponují větším množstvím schopností a dovedností než jakými se projevují zaměstnanci uvnitř podniku a znamenají příliv nových názorů, zkušeností a informací. Jejich získávání je ale zároveň pro firmu nákladnější, neboť musí takové uchazeče informovat o tom, že ve firmě volné pracovní pozice jsou. S čím dál rychlejším postupem globalizace se množství variant jak oslovit uchazeče neustále zvyšuje. Mezi pár základních můžeme uvést inzerci v novinách, časopisech, letáky, televizní a reklamní spoty. Nevýhodou je, že u pracovníků získaných z vnějších zdrojů dochází k delšímu zadaptování se ve firmě. Vnější zdroje jsou:

- volné pracovní síly na trhu práce, konkrétně můžeme uvést nezaměstnané, kteří jsou zaregistrováni na trhu práce jako uchazeči o zaměstnání,
- absolventi vysokých, středních či vyšších odborných škol,
- zaměstnanci jiných firem, kteří jsou rozhodnutí, že stávající zaměstnání změní,
- ženy v domácnosti, studenti, důchodci, pracovní zdroje v zahraničí.

Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje znají lépe organizaci, její strategické cíle a plány, z časového hlediska je tedy adaptace krátká nebo vůbec žádná. Organizace zná velmi dobře slabé a silné stránky svého pracovníka, jeho schopnosti, dovednosti. Pracovníci, kteří vědí, že mohou využít

náboru z interních zdrojů, jsou více motivovaní vizí lepšího pracovního místa. Vnitřní zdroje jsou:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením pracovních úkolů, činností nebo díky organizačním změnám,
- pracovníci, kteří dozráli k výkonu náročnější práce, práce s větší mírou zodpovědnosti,
- pracovníci, kteří sice jsou pro svou pozici optimální volbou, ale chtějí využít nabídku volného místa a být převedeni na jinou pozici.

2. 1. 2 Fáze získávání zaměstnanců

Fází získávání a výběru pracovníků existuje velké množství. Většinou se od sebe liší pouze podrobností, s kterou pohlíží na strategické body a rozčleňují je na dílčí části. Pro konkrétní představu a k porovnání uvedu dvě následující.

Podle Armstronga (2007) existují tři části získávání a výběru zaměstnanců:

- 1) Definování požadavků – obsahuje analýzu pracovních míst prostřednictvím specifikace pracovních míst, tj. povaha práce, pracovní podmínky a požadavky kladené na pracovníka.
- 2) Přilákání uchazečů – analýza vnitřních a vnějších zdrojů.
- 3) Vybírání uchazečů – rozřídování žádostí o volná pracovní místa, životopisy, pohovory, testování, hodnocení, assessment centra, nabízení zaměstnání, reference od uchazečů, nabízení pracovních smluv.

Naopak Koubek (2007) rozčlenění výběru a získávání podává konkrétnější formou:

- 1) Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- 2) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
- 3) Zvážení alternativ.
- 4) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
- 5) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- 6) Volba metod získávání pracovníků.
- 7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- 8) Formulace nabídky zaměstnání.

- 9) Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- 10) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
- 11) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- 12) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

V České republice musíme při získávání a výběru zaměstnanců respektovat zákoník práce a zákon o zaměstnanosti.

Identifikace potřeby získávání pracovníka

Identifikace potřeby zaměstnance musí probíhat s dostatečnou časovou rezervou před samotným získáváním a výběrem pracovníka, ale zároveň před vznikem konkrétní potřeby zaplnění volné pracovní pozice. Musí vycházet ze strategických, operativních i taktických plánů organizace, tj. plány výroby, plány prodeje, finanční plány, plány investic atd.. Podle nich teprve můžeme konkrétně odhadnout množství zaměstnanců, které potřebujeme, aby plány mohly být splněny a rovněž, aby byly dodrženy termíny v plánech určené. Důležité je brát v potaz i organizační strukturu firmy.

V dnešní době se operativní a taktické plány často přizpůsobují aktuální realitě. Zkušený manažer a personalista kontroluje, zda se pracovníci neblíží důchodovému věku nebo zda přestupují mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Samozřejmě někdy budoucí potřebu předvídat nedokážeme, a to v případě úmrtí a náhle invalidity pracovníka.

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Popis a specifikaci pracovního místa nám slouží k uvědomění si jaké rysy osobnosti, schopnosti, dovednosti a vlastnosti musí zaměstnanec mít, aby dokázal úspěšně vykonávat práci, ke které se uvolnilo volné pracovní místo. Specifikace obsahuje předpoklady k výkonu práce. Popis se specializuje na práci samotnou, na její povahu, pracovní podmínky a na požadavky na pracovníka. Čím jsou požadavky konkrétnější, tím dokážeme efektivněji oslovit skupinu uchazečů, která požadavkům odpovídá, a ze které vybereme optimálního pracovníka. Z popisu a specifikace pracovního místa čerpáme poznatky, které nám pomohou k vytvoření procesu výběru zaměstnance. Popis a specifikace pracovního místa nemusí být ale vždy

aktuální. Novou analýzu můžeme zjistit od držitele pracovního místa, spolupracovníků, nadřízených, podřízených nebo prostřednictvím písemných materiálů vztahujících se k dané pozici. Podle Kahlea (2008) musí zaměstnavatel respektovat i předpoklady, které na určitá místa či pracovní činnost stanoví zvláštní předpisy, např. lustrační zákon, dopravní a drážní předpisy, zdravotní předpisy. Blíže postup před vznikem pracovního poměru upravují § 30-32 Zákoníku práce.

Zvážení alternativ

Při řízení lidských zdrojů musíme zvážit všechny varianty, jakými můžeme potřebu po zaměstnanci uspokojit. Rozhodovacím prvkem by měly být kalkulace nákladů a jejich co největší úspora. Mezi alternativy můžeme uvést pokrytí potřeby přesčasy, zkrácené úvazky, dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce, zrušení místa nebo rozdrobení úkolů mezi jiná pracovní místa.

Zkrácený úvazek a dohody neuskuteční zánik výběrového procesu, ovlivní pouze výši mzdových nákladů.

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Každé pracovní místo má pro svého pracovníka spoustu nároků, některé ani kandidát nemůže mít bez seznámení se s pracovním místem a s opakovaným výkonem této práce. Úkolem manažera a personalisty je vytyčit stěžejní charakteristiky, které by měla nabídka mít, aby zbytečně uchazeče nezahlcovala informacemi.

Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Organizace se musí rozhodnout, zda bude čerpat z vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovních sil. Může zároveň obě dvě možnosti zkombinovat. Interní výběr je často velmi citlivou záležitostí. Uchazeči, kteří neuspějí při výběrovém řízení, mohou mít pocit nespravedlnosti. Mohou dokonce i firmu opustit z důvodu, že nezvládnou stres z pocitu méněcennosti.

Volba metod získávání pracovníků

Podle Dale (2007) zaplnit volná místa, zorganizovat, provést přijímací pohovory a zaučit nový personál něco stojí - a nejen peníze. Zabere to mnoho manažerova času. Je tedy obzvláště důležité, aby byl celý proces úspěšný napoprvé. Klíčem je zaujmout skupiny příslušně zkušených, kvalifikovaných uchazečů pro výběr toho neoptimálnějšího (budoucího) zaměstnance. Metod získávání pracovníků je velké množství a pro efektivní výsledek je dobré je i kombinovat. Záleží na zdrojích, ze kterých se rozhodla organizace čerpat, na financích, které je rozhodnuta obětovat, na dovednostech a schopnostech, které musí uchazeč mít. Způsobů jak uchazeče oslovit je velké množství a proto uvedu jen několik z nich.

Inzerát je nejrozšířenější metodou oslovování uchazečů o zaměstnání. Inzerát může být zveřejněn v časopisech, novinách, odborných periodikách nebo jiných tiskovinách. Segment, ve kterém bude inzerát zveřejňován, musíme odvodit podle toho, jak je náročné najít pracovníka, který má požadovanou kvalifikaci. Čím je kvalifikace nižší, tím může být menší i území, na kterém inzerát publikujeme. Naopak specialisty v oboru, kterých je na trhu práce poskromnu, je potřeba oslovit i prostřednictvím zahraničního tisku, aby se o nabídce práce vůbec dozvěděli. Nevýhodou inzerátu je jeho cena, která se často odvíjí podle počtu slov v inzerátu. Z toho mohou vzniknout tendence inzerát co nejvíce zkracovat a osekávat informace, které právě pro uchazeče mohou být stěžejní, a bez nich jej nabídka vůbec nezaujme.

Leták je přímé oslovení uchazeče prostřednictvím pošty, poštovních doručovatelů, brigádníků nebo specializovaných organizací, které se tímto zabývají. Náklady, stejně jako u inzerátu, jsou vyšší. Ale jako výhodu je třeba uvést skutečnost, že je oslovena široká populace. Obzvláště se hodí pro skupinu s nižší kvalifikací.

Vývěskami organizace uveřejňují svou nabídku práce na místech, které jsou ve firmě nejfrekventovanější z hlediska pohybu pracovníků. Jejich výhodou je, že jsou spojeny s velmi nízkými náklady. Naproti tomu negativem je to, že prostřednictvím vývěsky jsou osloveny pouze vnitřní zdroje firmy. Vnější zdroje se nabídce dozvědí pouze díky pracovníkům firmy. Tuto skutečnost může organizace ošetřit tak, že umístí vývěsku mimo organizaci, např.

na místě, kde by se mohli uchazeči s optimálními schopnostmi a dovednostmi vyskytovat. Hledá-li firma čerstvého absolventa VŠ, může umístit vývěsku na vysokých školách.

Služby komerčních zprostředkovatelů a personálních agentur využívají poslední dobou organizace stále ve větší míře. Zprostředkovatelé pomáhají nejen organizaci vyhledávat vhodné kandidáty, ale mnohé pomáhají dokonce i s předvýběrem. Často vlastní firemní databázi všech kandidátů, takže vyhledání vhodných uchazečů je časově rychlejší. Samozřejmě konečné rozhodnutí stále závisí na volbě a preferencích firmy. Jedná se spíše o nákladnější způsob, jak získat vhodného kandidáta, protože zde hraje primární roli třetí strana. Proto je lepší takový faktor zapojovat pouze v případě, že se jedná o pracovní místo se specifickou potřebou schopností a dovedností, tedy o uchazeče s vysokou kvalifikací. U pracovníků s nižší kvalifikací by náklady vzrostly velmi vysoko.

Oslovování uchazečů prostřednictvím **internetu** je velmi oblíbené pro svou jednoduchost. Internet je hitem posledních let. Každý střední a velký podnik vlastní internetové stránky, na kterých oslovuje zákazníky svými produkty a seznamuje je s historií firmy. Součástí právě těchto stránek bývá i odkaz na lidské zdroje a aktuální nabídky volných pracovních pozic s jejich přesnějším popisem. Nabídka na vlastních stránkách firmu nestojí nic. Pozitivem je, že uchazeči mají veškeré informace o firemní kultuře a jejích úspěších. Jako negativum mohu uvést fakt, že organizace nemá šanci oslovit jedince, kteří o ní v minulosti neslyšeli a tak nenavštíví její stránky.

Doporučení současného pracovníka organizace je pasivním aktem oslovení uchazečů o volné pracovní místo, např. již výše zmiňované vývěsky či prostřednictvím firemních internetových stránek. Zaměstnanec lze motivovat k doporučování externích kandidátů prostřednictvím různých stimulů. Konkrétně mohu uvést finanční prostředky, poukázky nebo hmotné odměny.

Uchazeči se nabízejí organizaci sami v případě, že firma patří na trhu práce mezi prestižní a zaměstnanci oblíbenou. Uchazeči proto posílají do společnosti své životopisy a motivační dopisy. Organizace hraje velmi pasivní roli. Tato metoda získávání uchazečů je specifická nulovými náklady. Ne vždy však nabídka od kandidáta přijde ve správnou chvíli a proto není dobré spoléhat pouze na tuto variantu.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince zajišťují vedoucí pracovníci firmy. Používá se u vysoce kvalifikovaných uchazečů. Manažeři firmy sledují odborné publikace a tiskoviny, navštěvují semináře a výstavy, sledují konkurenci a její stěžejní postavy. Potřebného kandidáta poté osloví.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi probíhá na vysokoškolské, středoškolské úrovni, a i u zařízení, které připravují studenty na manuální profese. Firma si vybírá potencionální uchazeče o zaměstnání před dokončením jejich studia.

Úřady práce slouží nejenom osobám bez zaměstnání, ale také firmám, které hledají zaměstnance. Náklady spojené s touto variantou jsou minimální, a proto jsou firmami velmi oblíbené.

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Dokumenty a informace od uchazečů ovlivňují množství a kvalitu informací, které od uchazeče získáme. Správně zvolený dokument nám pomůže vytřídit nevhodné kandidáty už před samotným výběrovým řízením. Mezi nejčastější dokumenty patří životopis, průvodní tzv. motivační dopis, dotazník organizace, reference od předchozích zaměstnavatelů, ukázky prací, doporučení současných zaměstnanců nebo výpis z rejstříku trestů. Kandidátům musíme také sdělit, jakou formou nám mají dokumenty doručit, zda jej zaslat poštou, e-mailem, vyplnit formulář nebo se dostavit osobně. Se všemi získanými údaji bychom měli disponovat v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů.

Životopis je velmi oblíbenou formou získávání údajů o uchazeči. Nejenže nám poskytuje základní informace, ale ukazuje zároveň, jak kandidát dokáže sám sebe „prodat“. Jedná se o dokument, který obsahuje veškerý přehled znalostí, praxe, vzdělání a relevantních pracovních zkušeností, dovedností, popřípadě zájmů. Jsou tři základní typy životopisů:

- *Volný životopis* – žadatel si tvoří styl, obsah a strukturu podle svého vlastního uvážení. Pro manažera a personalistu je tento typ životopisu nejobtížnější. Kandidáti nesdělují stejné údaje a tak je náročné je mezi sebou srovnávat. Zato se však prokáží jejich komunikační dovednosti a schopnost argumentovat.

- *Polostrukturovaný životopis* – část údajů si organizace stanovuje sama, většinou jsou to údaje o vzdělání, praxi a v další části má kandidát možnost uvést informace dle svého uvážení.
- *Strukturovaný životopis* – někdy se využívá zkratka "CV" odvozená od latinského názvu Curriculum Vitae. Základní hesla jsou v životopisech aspirantů totožná. Manažer má takto možnost je mezi sebou srovnávat. Je ale nutné, aby organizace uveřejnila, jaké informace ve strukturovaném životopise požaduje.

Motivační dopis má za úkol manažerovi podat informace o jaké volné místo se kandidát uchází, a proč. Motivační dopis by měl být stručný a výstižný. Ukazuje motivaci uchazeče výběrové řízení vyhrát a zaujmout volnou pracovní pozici. V dobře napsaném motivačním dopise se projevují komunikační dovednosti a schopnost uchazeče argumentovat ve svůj vlastní prospěch. Dokument je vhodné požadovat v kombinaci s životopisem.

Dotazník organizace je formulář podobný strukturovanému životopisu s tím rozdílem, že si jej organizace sestavuje sama nebo s odbornou pomocí. Jednotlivé položky dotazníku jsou sestavovány podle dovedností, schopností a vlastností, které volné pracovní místo požaduje. Podle Koubka (2007) existují dvě základní formy dotazníku:

- *Jednoduchý dotazník* uvádí pouze základní identifikační údaje, např. výčet předchozích zaměstnání v chronologickém pořadí a pracovní zkušenosti. Používá se u obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst.
- *Otevřený dotazník* umožní uchazeči rozvést jednotlivé body, jako je dosavadní pracovní kariéra, současné pracovní zařazení, pracovní zkušenosti, své silné a slabé stránky, očekávání od nového zaměstnání. Používá se u manažerských míst či míst specialistů.

Reference podávají důkaz o předchozí praxi uchazečů. V dnešní době má spousta uchazečů tendence uvádět nepravdivé údaje. Reference částečně toto riziko eliminuje. Podle Dale (2007) je hlavním nedostatkem referencí, že se musíme spolehnout na schopnost referujícího pracovníka poskytnout námi potřebné reference ve formě, kterou požadujeme. Navíc neznáme povahu vztahů mezi daným člověkem a uchazečem. Z toho tedy můžeme vyvodit, že je lepší vědět, zda se uchazeč s referentem znal osobně či nikoliv a tím i jestli reference může být zkreslená.

Formulace nabídky zaměstnání

Náborové kampaně vycházejí ze specifikací a popisu pracovního místa. Respektuje se rovněž zdroj, ze kterého se rozhodla organizace čerpat, tedy vnitřní či vnější. Seznam požadavků by neměl být příliš krátký a nespecifický, aby nedošlo k tomu, že se přihlásí velké množství uchazečů, kteří by zbytečně zvyšovali náklady při výběrovém řízení. Naopak velmi konkrétní nabídka nemusí vyvolat u kandidátů zájem, protože u nich vyvolá dojem, že práci nevyhovují. Zbytečně dlouhá charakteristika také navyšuje náklady při získávání zaměstnanců, např. inzerát s větším množstvím slov. Uchazeči by měli být po přečtení i dostatečně motivováni se k výběrovému řízení přihlásit. Proto musí nabídka obsahovat nejen, co by měl kandidát mít, ale také co mu firma nabízí.

Náborová reklama by měla obsahovat název pracovního místa, místo výkonu, popis práce, název a sídlo firmy, požadované vzdělání a praxi, typ pracovního úvazku (plný, zkrácený), na jakou dobu je smlouva (smlouva na dobu určitou, neurčitou), požadované dokumenty (životopis, výpis z trestního rejstříku), popřípadě základní charakteristiky osobnosti. Do požadavků uvádíme vzdělání, kvalifikaci, dovednosti, schopnosti, pracovní zkušenosti a základní charakteristiky osobnosti. Uchazeče můžeme zaujmout zaměstnaneckými výhodami, příspěvky, popř. i přibližnou výši platu. Rovněž je důležité uchazeči sdělit, kam se má obrátit v případě zájmu a do jakého termínu.

Formu náborové kampaně musíme sladit i se způsobem, jak ji budeme prezentovat uchazečům. U inzerátů se tak budeme zabývat vizuální stránkou věci, například velikostí a typem písma. Naopak kampaň, která bude probíhat v rádiu, musí být zestylována tak, aby měl uchazeč možnosti stihnout si poznačit údaje o volném pracovním místě.

Nabídka práce nesmí být v žádném případě vůči uchazečům diskriminující, jak zjevnými, tak skrytými indiciemi. Měli bychom respektovat pohlaví, věku, rasy, náboženství, sexuální orientace, politické příslušnosti, národnosti nebo zdravotní postižení.

Uveřejnění nabídky zaměstnání

Ode dne, kdy je nabídka uveřejněna, nás mohou již uchazeči kontaktovat a zasílat nám dokumenty, které jsme uvedli v požadavcích. Měli bychom mít proto již promyšleno, kde je budeme skladovat, aby nedošlo k úniku nebo krádeži citlivých dat. Dokumenty uchazečů, kteří při výběrovém řízení neuspějí, můžeme uschovat pro další volná místa do firemní

databáze. To vše by mělo ale probíhat pouze za předpokladu, že je kandidát srozuměn a souhlasí. Uveřejnění nabídky by nemělo být ani krátkým, ani příliš dlouhým časovým úsekem. Krátké období může vzbudit nechuť, protože si uchazeč nemůže řádně vše promyslet. Dlouhé období může popouzet neochotu čekat, uchazeč si může najít jinou práci.

Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Každý dokument, který od uchazeče přijmeme, zkontrolujeme. Mohou v něm chybět data pro nás důležitá. Aspirantovi jej můžeme vrátit, aby informace doplnil. Takové chování z naší strany jistě vyvolá pozitivní odezvu z důvodu osobního přístupu k jednotlivci.

Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr následuje po analýze doručených dokumentů od uchazečů. V literatuře se můžeme setkat s rozdělením do dvou nebo do tří skupin. U dvou je to jednoduché, uchazeč nám vyhovuje, a tak jej přizveme k výběrovému řízení. Pokud nám nevyhovuje, poděkujeme mu za účast. Podle Evangelu (2009) rozdělíme uchazeče, kteří nám zaslali životopis, do tří skupin:

- *Vyhovuje zcela* – příprava výběrového řízení nevyžaduje množství času, ale uchazeči v této skupině často upravují informace podle potřeb organizace.
- *Vyhovuje s výhradou* – tato skupina neposkytuje podle dokumentů 100 % pokrytí nároků na pracovní místo. Neznamená to ale, že znalosti a dovednosti, které neuvedli, nemají. Vytvoření konceptu výběrového řízení je složitější, ale s dobrou strukturou, logickým myšlením a profesionálním přístupem zde můžeme nalézt „perly“.
- *Nevyhovuje* – uchazečům zdvořile poděkujeme za jejich zájem a účast. Pokud máme firemní databázi, můžeme je požádat o zařazení pro případ, že bude volné místo pro ně vhodnější.

Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Sestavení seznamu uchazečů je závěrečnou fází procesu získávání zaměstnanců. Množství uchazečů se odvíjí od typu pracovního místa a možností organizace. Pokud si přizveme k pomoci i externisty, může být kandidátů větší množství. Seznam by měl být zpravidla sestaven podle abecedy.

Ve všech fázích získávání zaměstnanců by měla organizace respektovat zákony a dodržovat čestné a slušné zacházení s uchazeči o zaměstnání.

2. 2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců plynne navazuje na fázi získávání, po jejímž ukončení máme k dispozici množství kandidátů. Ti se více či méně hodí k obsazení volné pracovní pozice. Cílem výběru zaměstnanců je zvolit takového uchazeče, který je optimálním řešením pro aktuální potřebu organizace. Úkolem personalisty nebo manažera je zvolit takovou výběrovou metodu, u které dojde k odhalení stěžejních okolností, jež jsou důležité pro výkon dané práce. Je nutné brát ohled nejen na požadavky pracovní pozice, ale také na aktuální mezilidské vztahy v organizaci a kulturu firmy. K tomu pomůže rozpoznání osobní charakteristiky uchazeče. Před samotným výběrovým řízením je nezbytné, aby měl manažer důkladně promyšlen výběr technik, prostřednictvím kterých bude uchazeče posuzovat.

Podle Kaňákové, Bláhy a Babicové (2002) výběr představuje proces, ve kterém je nutné zajistit tyto položky:

- shromáždit co nejvíce relevantních informací o uchazečích,
- uspořádat a ohodnotit získané informace,
- dobře odhadnout uchazeče,
- předvídat jeho budoucí pracovní výkon,
- poskytnout informace zájemcům o pracovní místo,
- usoudit, jestli uchazeči chtějí nebo nechtějí přijmout nabídku zaměstnání.

Před samotným výběrovým řízením je nezbytné, aby měl manažer důkladně promyšlena kritéria hodnocení a tomu přizpůsobit výběr technik, prostřednictvím kterých bude uchazeče posuzovat. Pokud bude jedna část zvolena špatně, může to mít fatální následek na celé výběrové řízení, protože vybraný uchazeč nebude optimální volbou, může dokonce organizaci škodit. Veškerý úspěch záleží na množství a kvalitě informací, které o uchazečích máme.

2. 2. 1 Fáze výběru pracovníků

Podle Koubka (2007) probíhá proces výběru ve dvou základních fázích, které se dále člení:

Předběžná fáze

Je charakteristická samotným vznikem volné pracovní pozice. Poté následuje:

- A) Vypracování popisu pracovního místa a jeho pracovních podmínek. Výběrové řízení může být úspěšné pouze v případě, že existuje přesné a jasné definování volného pracovního místa, které má být obsazeno.
- B) Upřesnění kvalifikace, znalostí, dovedností, vlastností a charakteristiky, kterou by měl kandidát mít, aby mohl úspěšně pracovat na volném pracovním místě.
- C) Konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, praxi, zkušenosti, zvláštní schopnosti a dovednosti. Obvykle by se měly podobat údajům, které byly uvedeny v nabídce volného pracovního místa.

Vyhodnocovací fáze

Následuje po předběžné fázi, nikoliv však bezprostředně. Mezitím musí dojít k získání dostatečného množství vhodných uchazečů o volné pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, které ale nemusí po sobě následovat, organizace je nemusí ani všechny podstoupit. Záleží na okolnostech, charakteru místa nebo jeho významu pro organizaci. Jednotlivé kroky jsou:

- A) Zkoumání všech dokumentů doložených uchazečem.
- B) Předběžné pohovory, jejichž cílem je doplnit neúplné informace.

- C) Testování uchazečů prostřednictvím testů pracovní způsobilosti nebo AC.
- D) Výběrový rozhovor.
- E) Zkoumání referencí.
- F) Lékařské vyšetření.
- G) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- H) Informování uchazečů o rozhodnutí.

Je důležité se rozhodnout, jakým způsobem bude organizace postupovat, zda všichni uchazeči budou jednotlivé kroky absolvovat či budou po každém kroku vyřazování nejnevhodnější kandidáti. Organizace může uplatnit i kombinovaný charakter těchto možností.

2. 2. 2 Metody výběru pracovníků

Metod výběru pracovníků existuje velké množství. V praxi se nezdá používat i různé kombinace. Vše záleží na znalostech personalisty či manažera a charakteristice volného pracovního místa. Podle Halíka (2008) je nutné mít na paměti, že manažer obsazuje post, který má danou pracovní náplň. Na tento post hledáme člověka. Nikoliv obráceně. Pro orientaci v problematice uvedu nejpoužívanější z metod výběru pracovníků.

Dotazník je dokument vydaný organizací, který vyplňuje uchazeč o zaměstnání. Je charakteristický otázkami z profesního života. Struktura a množství otázek jsou situovány podle požadavků na volné pracovní místo a podle toho jaké informace potřebuje firma o uchazeči vědět. Respondent tak odpovídá pouze na otázky, na které se jej organizace ptá a tím nemá možnost „prodat sám sebe“. Pozitivem dotazníku je, že manažer má možnost porovnat jednotlivé uchazeče mezi sebou v konkrétních odpovědích.

Životopis patří mezi další dokument, který může organizace od uchazeče před začátkem výběrového řízení požadovat a který může zásadně ovlivnit další kandidátův postup ve výběrovém řízení. Často se však používá v kombinaci s jinou metodou výběru a to z nezanedbatelné části i proto, že nemusí o uchazeči sdělovat veškeré informace, které potřebuje firma vědět. Respondent zde sděluje pouze základní informace jako nejvyšší dosažené vzdělání, praxi, popř. jazykové dovednosti.

Ukázka práce slouží ke kontrole, zda uchazeč opravdu oplývá sdělenými schopnostmi a dovednostmi, které v dokumentech sdělil.

Testy pracovní způsobilosti se skládají z mnoha různých testů, které mají širokou škálu zaměření. Většinou nebývají primární metodou výběru, ale mají spíše doplňkový charakter. K nejčastěji používaným testům pracovní způsobilosti patří:

- *Testy intelligence* – hodnotí schopnost kandidáta používat paměť, logické myšlení, analytické myšlení, numerické myšlení, prostorové myšlení, rychlost reakce atd.
- *Testy znalostí a dovedností* – kontrolují znalosti a dovednosti, které by kandidát měl mít. Mají obdobný charakter jako ukázka práce.
- *Testy osobnosti* – jsou zaměřeny na zásadní povahové rysy uchazeče. Rozdělení osobností podle povahy existuje velké množství např. extrovert, introvert, Balbínovy teorie, MBTI testy. Testy rozkryjí hodnoty, které uchazeč upřednostňuje, jakou může hrát roli ve firmě či jaké jsou jeho zájmy
- *Testy schopností* – částečně se mohou překrývat i s testy intelligence nebo s testy osobnosti. Zaměřují se dále na motorické a mechanické schopnosti, na motorickou zručnost nebo na orientaci v prostoru.
- *Skupinové metody výběru pracovníků* – spočívají v zadání úkolu nebo problému, který skupina uchazečů musí vyřešit před zraky hodnotících. Manažer či personalista sleduje pozice kandidátů ve skupině, tzv. aktivní a pasivní role podle toho jak uchazeči analyzují problém, jak přispívají k řešení, oponují, dávají prostor pro názory ostatních nebo naopak straní se vůči svým konkurentům, nepřispívají skupině s návrhy či slovně útočí na ostatní uchazeče.

Grafologie spočívá v posouzení rukopisu uchazeče. Podle Armstronga (2007) je smyslem použití grafologie při výběru budoucího zaměstnance učinit na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti, a tím předpovídat budoucí pracovní činnost v určité pracovní pozici. Tato metoda není příliš spolehlivá, a proto se nedoporučuje na ní zakládat konečný výsledek výběrového řízení.

Assessment center je poměrně moderní metoda. Nevyužívá se jen jako metoda výběru, ale také jako metoda hodnocení a rozvoje současných zaměstnanců. Tato metoda je časově a finančně náročnější. Je založena na simulaci manažerských úkolů a řešení problémů.

Assesment center slouží k posuzování lidí. Při AC jsou přítomni nejen všichni účastníci výběrového řízení, ale také skupina hodnotitelů, kteří jsou zpravidla zkušení psychologové a budoucí přímý nadřízený, popř. nepřímý nadřízený na stejné pozici. Rozvrh AC je situován tak, aby rozkryl dovednosti a schopnosti, které by měl optimální kandidát mít. Je velmi oblíbená u velkých firem se zahraniční účastí. Assesment center může organizace realizovat prostřednictvím vyškoleného personalisty nebo pomocí externího dodavatele. Samozřejmě tato varianta je nákladnější, proto se firmám s vyšší fluktuací finančně vyplatí investice do proškolení personalisty. Externím dodavatelem může mít organizace nebo OSVČ tzv. konzultanti.

Podle Kyrianové a Grubera (2006) jsou výhody AC:

- Výběr lze provést i z většího množství kandidátů.
- Prostřednictvím AC lze ověřit konkrétní sociální dovednosti u uchazečů, tím zjistíme, jak se uchazeč chová, jak vychází s lidmi, jak pracuje a podle toho vybereme optimálního uchazeče.
- Je to ideální výběrová metoda pro firmy, které hledají „týmové hráče“, osoby, které musí denně komunikovat s okolím, tedy spolupracovníky, nadřízenými, podřízenými, klienty nebo dodavateli.
- Vybraný kandidát pocítuje mnohem větší uspokojení, protože si je vědom konkurence, která měla zájem o jeho pracovní pozici. Více si tak svého místa váží a je vůči firmě mnohem loajálnější.
- Nadřízený si má možnost přímo vybrat svého podřízeného, není mu člověk pouze přidělen, ale hraje také aktivní roli v přijímacím řízení.

Assesment center je většinou i několikadenní záležitostí. I v případě, že firma zapojí externisty, spadá veškerá organizace AC pod firmu. Musí zajistit vhodné místnosti, občerstvení a domlouvání termínů výběrového řízení s uchazeči. Na externí firmě je obstarání materiálů, které potřebujeme k výběrovému řízení, příprava modelových situací a případových studií.

Podle Thorntona (1992) je nutné, aby firma měla před výběrovým řízením zorganizovány konkrétně kancelářské potřeby, organizaci, AC modelové situace, účastníky hodnotící, program a materiály, které budou sloužit k zápisu poznámek ke zpětným vazbám.

Výběrový rozhovor je nejčastější metodou výběru pracovníka. Aby byl však rovněž neideálnější metodou, musí být dobře naplánován a připraven. Technika rozhovoru je časově náročnější a při větším množství kandidátů by mohl být čas strávený s uchazeči vyčerpávající. Proto by měl před výběrovým pohovorem probíhat předvýběr, aby byli vyfiltrováni nevhodní uchazeči. Před samotnými pohovory musí být provedena příprava, ta spočívá hlavně ve vyhledání či vytvoření specifikace pracovního místa. Specifikace nám osvětlí na jaké zkušenosti a dovednosti se máme při rozhovoru zaměřit, které jsou nezbytné a které žádoucí. Dle těchto poznatků by si měl tazatel poznamenat otázky, na které se bude uchazečů ptát. Respondenti mají samozřejmě tendence se prosazovat, což může vést i ke zveličování a sdělování lživých informací. Zkušený personalista by měl však být schopen prostřednictvím neverbální komunikace uchazeče toho odhalit.

Délka výběrového rozhovoru by se měla odvíjet od náročnosti pracovní pozice. Čím pozice vyžaduje kvalifikovanějšího pracovníka, tím by měl být rozhovor delší. Zpravidla se doba pohybuje od 20 minut do 1 hodiny, ta už je maximálním limitem.

Tazatelé mají často řadu předsudků, které mohou dramaticky ovlivnit vnímání jednotlivých uchazečů. I přes nejlepší úmysly mají tazatelé tendence preferovat uchazeče, kteří jsou jim podobní.

Podle Armstronga (2007) se obvykle pohovor skládá z pěti částí:

- 1) Přivítání a úvodní slovo.
- 2) Hlavní část, která se zaměřuje na získávání informací o kandidátovi, potřebných k posouzení, zda uchazeč vyhovuje požadavkům.
- 3) Poskytování informací uchazečům o firmě a pracovním místě.
- 4) Prostor pro otázky kandidátů.
- 5) Závěr rozhovoru, ve kterém podáme informace o dalším konání.

Rozhovory se dělí podle obsahu a průběhu na nestrukturované, polostrukturované a strukturované.

- *Nestrukturovaný rozhovor* – personalista nemá otázky předem připraveny, přizpůsobuje je aktuálnímu klimatu rozhovoru. Tento druh rozhovoru se hodí pouze pro velmi zkušené personalisty. V případě, že ho zvolí nezkušený tazatel, nemusí mít rozhovor vypovídací hodnotu. Není příliš ideální volbou, protože nesterjné kladené otázky směřují k subjektivnímu posouzení uchazečů.

- *Strukturovaný rozhovor* – tazatel má dotazy předem připravené. Otázky mohou být hypotetické, otevřené, zaměřené na chování, na motivaci nebo na způsobilost. Dalším typem mohou být ověřovací otázky a otázky udržující plynulost pohovoru, týkající se práce a kariéry
- *Polostrukturovaný rozhovor* – je kombinací dvou předešlých.

Důležitým faktorem úspěšného výběrového rozhovoru je, aby tazatel uměl naslouchat, dělal si poznámky do připravených archů a aby se pohovor odvíjel podle předem připraveného scénáře. Množství kol výběrových rozhovorů přizpůsobujeme aktuální situaci. Pokud si nejsme vhodným kandidátem jisti, je lepší přizvat kandidáty k dalšímu kolu výběrového řízení než vybrat nevhodného kandidáta.

Behaviorální rozhovor je specifický tím, že v něm pokládá personalista uchazeči otázky a kandidát musí odpovídat prostřednictvím situací ze svého pracovního nebo osobního života. Behaviorální rozhovor sleduje nejenom dovednosti a schopnosti kandidáta, ale také i jeho chování v situacích, které jsou pro výkon zaměstnání důležité. Je nutné, aby manažer nebo personalista naplánoval dopředu stěžejní scénář rozhovoru. Uchazeč je motivován k tomu, aby o sobě sděloval pouze pozitivní informace. Tento typ rozhovoru je ale situován prostřednictvím „záludných“ otázek tak, že kandidát prozradí i negativní zkušenosti. Získané odpovědi slouží k rozhodnutí, zda je kandidát vhodný či nikoliv.

Lékařské vyšetření se používá v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení zdraví či života ostatních lidí nebo zhoršení zdravotního stavu uchazeče. V současnosti jeho obliba klesá, protože směřuje k diskriminaci.

2. 2. 3 Zásady výběru pracovníků

Jednou z hlavních zásad jistě je, že by měl být pracovník vybírat pouze podle svých schopností, dovedností a zkušeností. V rozhodování by neměly hrát jakýmkoliv způsobem roli subjektivní pocity personalisty nebo manažera, sympatie, osobní nebo příbuzenské vztahy. Organizace by se neměla v žádném případě dopouštět porušování platných zákonů, což může být diskriminování uchazečů nebo sdělování osobních údajů bez souhlasu uchazeče

třetím stranám. Metody výběru musí být pro uchazeče přijatelné, nesmí se cítit ponižován, zesměšňován, nesmí nabýt dojmu, že jsou porušována jeho lidská práva.

Proces výběru zaměstnance by měl mít dobře zorganizovaný, nenáročný z administrativní stránky a měl by co nejméně zatěžovat náklady.

2. 3 Shrnutí

Proces získávání a výběru zaměstnanců je nedílnou součástí každé firmy. Jedním z cílů firmy je zaměstnávat pracovníky, kteří dokáží optimálně využívat její zdroje a uskutečňovat prostřednictvím těchto zdrojů její strategické cíle. V teoretické části jsem nastínila jednotlivé kroky získávání a výběru zaměstnanců, které by měly vést k úspěšnému vyústění, tedy získání optimálního zaměstnance pro obsazení volného pracovního místa.

V další části své bakalářské práce se budu věnovat analýze současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců. Rozbor provedu prostřednictvím konzultací s manažerkou personálního oddělení, studiem internetových stránek společnosti a metodou dotazování. Dotazník je nejčastější technikou sběru dat. Vybírám si jej pro jeho časovou nenáročnost a efektivnost z hlediska získaných informací a nízkých nákladů, které jsou s dotazníkovým šetřením spojeny.

Dotazník je uveden Příloze č. 2. Dotazník se skládá ze 13-ti otázek. Z celkových 13-ti otázek je 10 zaměřeno na analýzu současného stavu a 3 otázky slouží k rozřídění respondentů podle vzdělání, délky pracovního poměru a pracovního úvazku. V otázkách je respondent dotazován na zdroje, ze kterých se o volném pracovním místě dozvěděl a co jej motivovalo k tomu, aby se k výběrovému řízení přihlásil. Dále jsou otázky směřovány k tomu, zda zaměstnanci využívají aktivně interní náborů a jak se k výběrovým řízením připravují. Poslední trojice otázek analyzuje samotný názor účastníků na výběrové řízení. Za výběrový vzorek jsem stanovila 50 zaměstnanců, kteří budou osloveni náhodně.

3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE

Společnost General Electric byla založena v roce 1876 Thomasem Alvou Edisonem. Thomas Alva Edison (11. února 1847 stát Ohio, USA – 18. října 1931 New Jersey) byl jeden z nejvýznamnějších amerických vynálezců. Na jeho jméno je přihlášeno více než 1000 patentů, dalších několik tisíc jich registrovaly jeho firmy. Mezi nejznámější Edisonovy vynálezy patří fonograf, dynamo, umělý kaučuk a žárovka. Edison je také zakladatelem vydávaného prestižního časopisu Science.

V roce 1892 spojil Thomas Alva Edison svoji společnost Edison General Electric Company a Thomas-Houston Electric Company, čímž vznikla General Electric Company (GE). Právní forma společnosti je akciová společnost. Sídlo se nachází v americkém městě Fairfield ve státě Connecticut. GE se věnuje zejména oblasti dopravní technologie. Mezi další obory, na které se soustředí, patří finančníctví, energetika a média. Celkem ji tvoří tedy jedenáct divizí: GE Commercial Finance, GE Industrial, GE Infrastructure, GE-Aviation, GE Transportation Systems, GE Energy, GE Commercial Aviation Services, GE Energy Financial Services, GE Oil & Gas, GE Water & Process Technologies, GE Money, GE Healthcare a NBC Universal. Současným generálním ředitelem společnosti General Electric je Jeffrey R. Immelt. Je globální a velmi diverzifikovanou společností, současně má zhruba 327 000 zaměstnanců a působí ve více než 100 zemích světa. V roce 2006 byla GE zařazena do Dow Jones Sustainability Indexu, jenž byl vytvořen pro sledování výkonnosti firem, které se chovají společensky zodpovědně po stránce ekonomické, životního prostředí i společenské. Mezi jednotlivá kritéria patří korupce, krizový management, ochrana životního prostředí a mnoho dalších. K velkým úspěchům firmy patří dvě Nobelovy ceny pro výzkum a několik tisíc patentů ročně. Zaměstnanci společnosti se zabývají přeměnou atraktivních nápadů na produkty a služby, které pomáhají řešit některé z nejobtížnějších problémů, od tryskových motorů a výrobu elektrické energie, lékařské zobrazovací techniky, přes finanční služby po zpravodajství a zpracování informací.

Společnost General Electric zveřejnila hospodářské výsledky za čtvrté čtvrtletí roku 2009. Provozní zisk (připadající na společnost GE) činil 3 miliardy dolarů, tj. 28 centů na akcii. Příjmy činily 41,4 miliardy dolarů za čtvrtletí a 157 miliard za celý rok.

3. 1 General Electric v České republice

V České republice tvoří skupinu GE Money tři hlavní společnosti: GE Money Bank, GE Money Multiservis a GE Money Auto. Působí zde od roku 1997 a aktuálně zaměstnávají 3 600 lidí a obsluhují 1,7 milionu klientů. GE zde má zastoupení v devíti z celkem jedenácti divizí. Generálním ředitelem GE Money je pro Českou republiku Peter Herbert.

Společnost GE Capital nabízí širokou škálu produktů a služeb zaměřených na podniky i jednotlivce. Mezi poskytované služby patří obchodní úvěry, operativní leasing, řízení a správa vozového parku, finanční programy, půjčky na nákup nemovitostí, pojištění, kreditní karty, osobní půjčky a další finanční služby.

3. 1. 1 GE Money Bank

Banka GE Money Bank působí na českém trhu již téměř 12 let. V minulosti byla spíše zaměřená na drobnou klientelu, v posledních letech je však vidět tendence soustředit se více na malé a střední firmy. Soustředí se na podporu ekologicky šetrných projektů, a proto vstoupila do programu CEEF (Commercializing Energy Efficiency Finance). V roce 2008 GE Money Bank získala v kategorii Podnikatelských úvěrů za Renovaci, úvěr na rekonstrukce a privatizace bytových domů, prestižní ocenění Zlatou korunu. Stříbrnou korunu si odnesla již v minulosti za refinancování hypoték.

V roce 2008 měla společnost 959 323 klientů, 219 obchodních míst a 598 bankomatů. Zaměstnávala celkem 2342 zaměstnanců, z nichž 1265 pracuje na obchodních místech a 1077 na centrále.

Kapitálová přiměřenost banky na konci roku 2008 dosáhla téměř 20 %, což z ní činí jednu z nejstabilnějších bank na českém trhu.

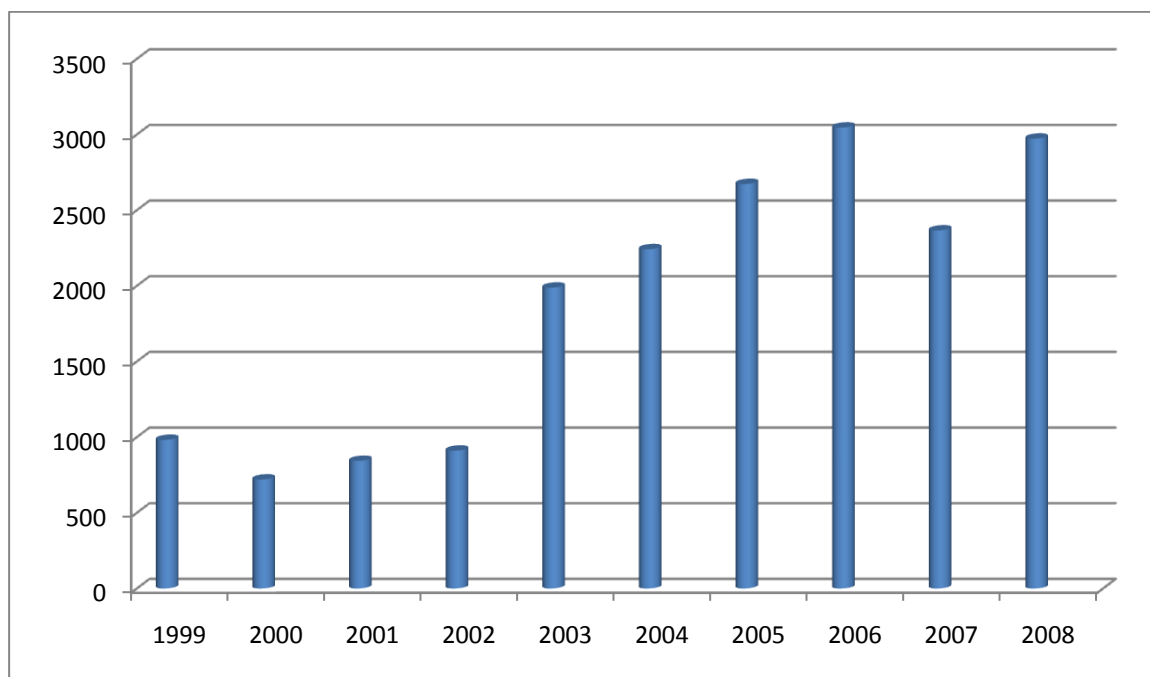
Kontaktní a identifikační údaje:

- Datum zápisu: 9. června 1998
- Obchodní firma: GE Money Bank, a.s.
- Právní forma: Akciová společnost
- Sídlo: Vyskočilova 1422/1a, 140 28 Praha 4
- Identifikační číslo: 25 67 27 20

- Předmět podnikání:
 - přijímání vkladů od veřejnosti
 - poskytování úvěrů
 - investování do cenných papírů na vlastní účet
 - finanční pronájem
 - platební styk a zúčtování
 - vydávání a správa platebních prostředků
 - poskytování záruk
 - otevírání akreditivů
 - obstarávání inkasa
 - poskytování investičních služeb
 - poradenská činnost
 - finanční makléřství
 - výkon funkce depozitáře
 - směnářská činnost
 - poskytování bankovních informací
 - obchodování na vlastní účet s devizovými hodnotami a se zlatem
 - obchodování na účet klienta s peněžními prostředky v cizí měně a se zlatem
 - pronájem bezpečnostních schránek
 - činnosti, které souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci GECEB
- Základní kapitál: 510 000 000,- Kč splaceno 100 %
- Akcionář: GE CAPITAL INTERNATIONAL HOLDINGS CORPORATION
- Akcie: 510 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč

Vývoj čistého zisku znázorňuje následující graf:

Graf 2.1 Vývoj čistého zisku



Zdroj: Výroční zpráva GE Money Bank

3. 1. 2 Oddělení Collections

Pro velikost společnosti a její obrovskou diferenciaci se má bakalářská práce bude zabývat oddělením Collections, které sídlí v Call-centru v Ostravě-Hrabové. GE Money zde zaměstnává kolem 800 pracovníků, jejich počet ale stále roste. Budova se nachází v průmyslové zóně, která je strategickou rozvojovou lokalitou Ostravy. Celková rozloha průmyslové zóny činí 80 hektarů, v současné době provádí společnost CTP Invest rozšíření území zóny o dalších 40 hektarů. Průmyslová zóna Ostrava - Hrabová v soutěži o zónu roku 2004, kterou pořádá každoročně Ministerstvo průmyslu a obchodu, vyhrála 1. cenu v kategorii "Zóna s největším společenským přínosem" a v roce 2005 2. místo ve stejné kategorii. Ve stejné soutěži v kategorii "Průmyslový park s největším ekonomickým přínosem" za rok 2007 byl oceněn 1. místem projekt CTPark Ostrava společnosti CTP Invest.

GE Money Bank zřídila oddělení Early Collections, které spravuje pohledávky, jejichž návratnost je ohrožena. Toto oddělení se zabývá právními kroky, restrukturalizací

pohledávek atd. za účelem dosažení maximální výtěžnosti včetně realizace zajištění a zastupování banky ve výborech věřitelů v případě konkurzů uvalených na dlužníky.

Banka je vystavena úvěrovému riziku prostřednictvím svých obchodních aktivit, kterými jsou poskytování úvěrů a investiční aktivity. Rizika jsou řízena prostřednictvím metod a nástrojů řízení tržních rizik banky. Banka dělí pohledávky do jednotlivých kategorií v souladu s opatřením ČNB č. 9 ze dne 6. listopadu 2002 ve znění předpisů, kterým se stanoví pravidla pro posuzování pohledávek z finančních činností, tvorbu opravných položek a rezerv a pravidla pro nabývání některých druhů aktiv. Člení tedy pohledávky na standardní, sledované, nestandardní, pochybné a ztrátové. Také používá vnitřní systém členění pohledávek, z nichž sedm odpovídá kategorizaci ČNB. Vnitřní systém kategorizace hodnotí kromě doby po splatnosti také kvalitu managementu, postavení dlužníka na trhu, okolní prostředí a finanční ukazatele jako strukturu rozvahy, provozní cash flow, produktivitu, úrokové krytí, zadluženost apod.

Oddělení pohledávek je organizačně členěno na Early a Late Collections. Pohledávky jsou ve správě Early Collections v době do 90 dní po splatnosti. Po uplynutí této doby jsou předány do správy oddělení Late Collections.

Collections od počátku svého působení v České republice prošlo mnoha změnami. Tou zásadní byla jistě změna provozovny, tedy změna budovy, kde se oddělení pohledávek nachází. Provoz centra započal ve druhém čtvrtletí roku 2006, kdy se oddělení přestěhovalo ze sídla společnosti GE Money v Praze do průmyslové zóny v Ostravě-Hrabové. Ostrava byla vybrána pro svou výhodnou strategickou polohu. Poskytuje obrovský potenciál na trhu práce, je zde totiž velmi kvalifikovaná pracovní síla zajištěná třemi vysokými školami s více než 32 000 studenty. Dále přispěla k rozhodnutí velmi dobře rozvinutá infrastruktura, budoucí dostavení dálnice D47, letiště a vysoký úvěrový rating. Axis Office Park Systém byl volbou, která zvýšila efektivitu vynakládání financí na nájemné, i přestože je zde dostupná, levná a přesto kvalifikovaná pracovní síla. Výsledkem jsou vysoce kvalitní a nákladově efektivní kancelářské prostory, navržené pro moderní podnikání.

3. 2 Organizační struktura

V Příloze č. 1 je uvedena organizační struktura společnosti GE Money Bank. V Příloze č. 2 je zpracována organizační struktura oddělení Collections.

3. 3 Analýza zaměstnanců

V oddělení Early collections je zaměstnáno 172 pracovníků, z nichž 15 pracovníků je v manažerských pozicích, 156 pracuje na pozici asistenta a 1 jeden na pozici analytika. V pracovním poměru je ve zkráceném úvazku zaměstnáno 53 asistentů z celkových 172 pracovníků.

Následující graf znázorňuje strukturu pracovních úvazků:

Graf 3.1 Struktura pracovních úvazků

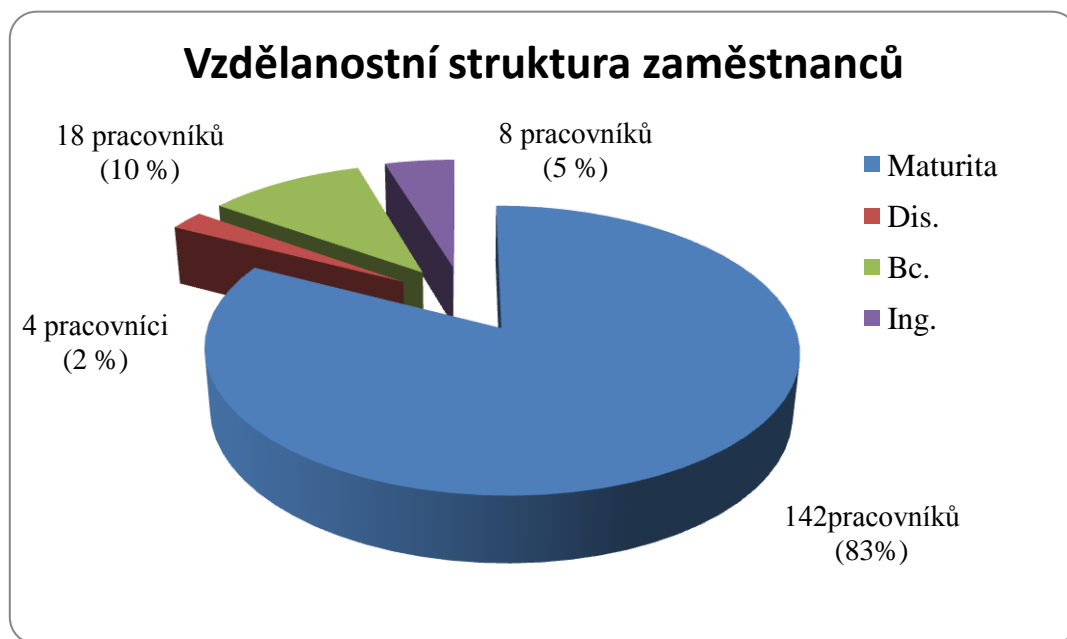


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje následující graf, vzdělání zaměstnanců je víceúrovňové. Minimální je středoškolské vzdělání, protože zaměstnavatel požaduje jako jedno z kritérií pro výkon pracovního místa středoškolské vzdělání zakončené maturitou. Dále jsou zde zaměstnání diplomovaní specialisté, bakaláři a inženýři.

V následujícím grafu je znázorněna vzdělanostní struktura zaměstnanců:

Graf 3.1 Vzdělanostní struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

V této části své bakalářské práce se budu zabývat konkrétním popisem získávání a výběru zaměstnanců v oddělení Collections společnosti GE Money Bank. Informace jsem získala díky vstřícnému jednání manažerky oddělení Lidských zdrojů, která mi poskytla vše potřebné pro zpracování popisu současného průběhu procesu.

Systém výběru a získávání zaměstnanců spadá do kompetence personálního útvaru Human resources, který má několik pracovníků. Mezi jejich další úlohy patří zpracovávání personální agendy firmy, plánování vzdělávání zaměstnanců, vstupní školení, vedení osobních spisů zaměstnanců, vyřizování individuálních personálních záležitostí a v neposlední řadě přípravu a uzavírání pracovněprávních smluv. Jsou zde taktéž evidovány popisy pracovních míst, které zahrnují název funkce, přímou podřízenost a nadřízenost, pravomoc, pracovní povinnosti, požadovanou praxi a vzdělání, odborné znalosti a dovednosti, krátkodobé a dlouhodobé cíle pracovní pozice a časové rozvržení směny pozice.

Z důvodu vyššího nátlaku na psychické a fyzické zdraví asistentů, je fluktuace na tomto oddělení vysoká. Společnost si nepřeje sdělovat konkrétní procentuální vyjádření fluktuace. Proces získávání a výběru je ve firmě téměř nepřetržitou záležitostí.

4. 1 Definování potřeby zaměstnanců

Definování potřeby zaměstnance je počáteční fází procesu získávání a výběru zaměstnance. Je stěžejní fází, protože pokud zde není vyjasněna potřeba, může dojít ke komunikačnímu šumu a následnému chybnému postupu.

Prvotní signál vychází od Team leadera nebo Managera podle počtu asistentů v týmu, který je ovlivněn fluktuací ve firmě. V souladu s aktuální finanční krizí je na toto oddělení kladen stále větší důraz. Proto si nemůže dovolit neplnit operativní plány společnosti z důvodu krátkodobého nedostatku pracovníků. Požadavky na nové pracovníky předávají team leadeři jednotlivých týmů personální pracovníci. Věková struktura pracovníků se neblíží důchodovému věku, z toho důvodu personální oddělení provozuje pasivní důchodovou politiku.

4.2 Oslovení uchazečů o zaměstnání

Firma získává pracovníky současně z vnitřních i vnějších zdrojů.

- **Vnitřní zdroje** – společnost umožňuje přesun pracovníků mezi jednotlivými pozicemi, týmy, ale i odděleními v rámci GE Money. Získává tak pracovníka, který je již seznámen s firemní kulturou a stěžejními informacemi. Pracovník má také už konkrétní představu, co daná pozice obnáší a má-li o ni zájem. Takový pracovník má přidanou hodnotu i v rámci systému učící se organizace.
- **Vnější zdroje** – firma oslovuje širokou veřejnost s nabídkou volné pracovní pozice. Přicházejí tedy noví zaměstnanci zvenčí, což je spojeno s přílivem většího množství uchazečů a zapojením „nové krve“.

4.3 Formy získávání zaměstnanců

Firma získává uchazeče prostřednictvím mnoha zdrojů. Konkrétně mezi ně patří:

Internet – je nejrozšířenějším a nejefektivnějším informačním kanálem pro oslovování uchazečů o zaměstnání. Firma zveřejňuje svou nabídku prostřednictvím intranetu, kde oslovuje interní zaměstnance. Na svých stránkách www.gemoney.cz oslovuje externí potencionální kandidáty prostřednictvím volných pracovních pozic. Zde je nabídka vyvěšena minimálně 5 pracovních dní.

Doporučení zaměstnancem – je další oblíbenou formou získávání zaměstnanců. Interní pracovník odešle prostřednictvím intranetu personálnímu oddělení požadavek k zařazení externího kandidáta do výběrového řízení na konkrétní volnou pracovní pozici. Pozitivem jistě je, že stávající zaměstnanec má jasnou představu o tom, jaké jsou požadavky na uchazeče, jak z hlediska vzdělání, tak i s ohledem na schopnosti a dovednosti. Společnost tuto variantu podporuje, proto je zaveden systém finanční odměny pro zaměstnance, kteří doporučí úspěšného kandidáta. Podmínkou je, aby nový zaměstnanec pracoval ve firmě déle než půl roku a nebyl ve výpovědní lhůtě. Zaměstnanci proto tuto variantu často využívají, je pro ně tedy vhodným motivátorem doporučit kandidáta. Společnost si nepřeje, abych konkrétní částku sdělila.

Spolupráce se školami – firma spolupracuje převážně se středními školami z důvodu, že jedním z požadavků na uchazeče je dokončené středoškolské vzdělání s maturitou. Zaměstnává však také pracovníky ve zkráceném pracovním poměru, proto jsou další cílovou skupinou studenti vysokých škol. Navštěvuje tedy se svou nabídkou i veletrh Kariéra.

Exkurze a den otevřených dveří – den otevřených dveří probíhá ve firmě jednou ročně. Kandidáti si tak mohou prohlédnout budoucí pracoviště a přiblížit si tak svou představu.

Personální agentura – tato varianta je využívána pouze u manažerských a vedoucích pozic. U asistentů správy pohledávek by náklady na získání každého pracovníka byly neúměrně vysoké.

Úřad práce – podle platných zákonů má každý zaměstnavatel povinnost informovat úřad práce o svých volných pracovních místech. Personální oddělení hlásí nabídku na úřadu práce. Pracovnice úřadu práce poté toto uveřejní na trhu práce.

4. 4 Přilákání uchazečů

Aby společnost zaujala na trhu práce co nejvíce uchazečů o zaměstnání, nabízí množství benefitů. Mezi hlavní patří stravenky ve výši 1 000 Kč pro zaměstnance na plném úvazku a 500 Kč pro zkrácené úvazky. Dále má sjednáno pro své zaměstnance množství slev u řady prodejců, zvýhodněné používání firemních produktů, poskytuje příspěvek na jazykové kurzy, penzijní nebo životní pojištění a měsíční prémie pro úspěšné zaměstnance v rámci společných firemních cílů zaměřených na motivaci zaměstnanců. Společnost má vypracovaný mnohostranný vzdělávací systém. Poskytuje i možnost a prostor pro dobrovolnickou činnost, kde rovněž finančně přispívá. V neposlední řadě nabízí zázemí silné mezinárodní společnosti, stabilní firemní kulturu, která pečuje o své zaměstnance. V rámci firmy je i možnost pracovního postupu.

Společnost nabízí absolventům vysokých škol možnost praxe v oboru.

4. 5 Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání

Požadované dokumenty se dělí podle obsazovaného místa:

Firemní dotazník – je k dispozici na internetových stránkách. Zaměstnanec jej tedy má možnost zaslat pouze prostřednictvím internetové rozhraní. Obsahuje tyto body:

- Pozice – konkrétní volná pozice, o kterou se kandidát uchází.
- Osobní údaje – titul, jméno, příjmení, občanství, vzdělání.
- Kontakty – kontaktní adresa, město, PSČ, země, kontaktní telefon, e-mail.
- Poslední zaměstnání – společnost, pozice, v jakém časovém úseku.
- Nejvyšší dosažené vzdělání – škola, obor, v jakém časovém úseku.
- Jazykové znalosti – kandidát má na výběr, zda zvládá angličtinu na základní, pokročilé, plynulé úrovni nebo znalostmi nedisponuje vůbec.
- Znalost software – uchazeč volí u jednotlivých softwarů uživatelskou, profesionální nebo žádnou znalost. Povinné vyplnění znalostí programů jsou u MS Word, MS Excel, nepovinné u MS Outlook, MS Powerpoint, MS Access a Internetu.
- Ostatní údaje – jak se uchazeč o firmě dozvěděl.

Dále následuje odkaz na vložení životopisu.

Životopis – je jeden z primárních dokumentů, které firma při obsazování volného pracovního místa požaduje. Slouží ke kontrole, zda uchazeč splňuje nároky spojené s danou pracovní pozicí.

Motivační dopis – motivační dopis není vyžadován u všech pracovních pozic. Většinou jej zaměstnavatel vyžaduje u nemasových pozic. Uchazeč v něm popisuje, z jakého jej zaujalo volné pracovní místo a proč si myslí, že by byl na tomto pracovním místě optimálním zaměstnancem. Motivační dopis je jedním z faktorů, které přispívají k rozhodnutí, zda je kandidát pro volnou pozici vhodný či nikoliv.

4. 6 Shromažďování dokumentů od uchazečů

Veškeré dokumenty přijímá personální oddělení pouze písemnou elektronickou formou. Uchazeč spolu se zasláním dokumentů dává souhlas s prohlášením o střetu zájmu a poskytnutím osobních údajů třetím stranám. Vyžadováním elektronické formy zasílání dokumentů firma šetří nejen náklady na skladování, ale také místo a čas. Šetrným postojem k tisku dokumentů v neposlední řadě nezatěžuje životní prostředí.

4. 7 Předvýběr uchazečů na základě obdržených dokumentů

Po prozkoumání životopisů a motivační dopisu si oddělení personalistiky vybírá uchazeče, kteří splňují požadavky pro zařazení do závěrečného výběrového procesu. Filtruje počet uchazečů vzhledem ke způsobilosti, splnění výběrových kritérií a rovněž k počtu volných pracovních míst. Výsledkem prvotního třídění je rozdělení respondentů na vhodné a nevhodné. Vhodní uchazeči jsou pozváni k dalšímu výběrovému řízení. Vybraní kandidáti jsou kontaktováni prostřednictvím telefonu a je s nimi dohodnut termín a místo přijímacího řízení.

4. 8 Metody výběru zaměstnanců

Na začátku celého procesu výběru zaměstnance uzpůsobuje personální oddělení výběrového řízení podle volné pracovní pozice. Interně dělí pozice na „masové“ a „nemasové“. Mezi masové pozice mohou uvést pozici asistenta správy pohledávek, mezi nemasové pozice patří pracovník IT nebo manažer.

Assesment center – AC je ve firmě velmi oblíbenou metodou výběru zaměstnance. Probíhá před panelem tazatelů, zpravidla to bývají tři nebo čtyři tazatelé. Personalisté jsou v AC proškoleni, protože výběrová řízení probíhají ve firmě často. Proškolením nedochází k nadměrnému růstu nákladů opakovaným využíváním externích odborníků. Výběrové řízení probíhá v několika fázích, kdy uchazeč musí řešit modelové situace, ve kterých se projevují například schopnosti komunikovat s ostatními členy týmu, čelit zátěžovým nebo stresovým situacím a navrhnout řešení problémů. Účelem je vybrat optimálního pracovníka, který

zvládne rychlé zaučení jak ve znalostech, tak v samotném výkonu práce. Assessment center se používá u masových i nemasových pozic, protože je univerzální pro jakoukoliv pracovní pozici.

Behaviorální rozhovor – u masových pozic je druhým stupněm výběrového řízení. Používá se také u nemasových pozic. Kandidátovi jsou pokládány otázky prostřednictvím modelových situací, ve kterých navrhne řešení problému nebo sdělí postoj, jaký by zaujal. Odpovědi nastiňují chování uchazeče v budoucnosti.

Případové studie – jsou základem výběrového řízení u nemasových pozic. Příkladem může být zpracování případové situace v Excelu u IT pracovníka. Sleduje se kvalita, časový horizont vypracování a další kritéria, která jsou nutná pro úspěšný výkon pracovní pozice.

Zdravotní prohlídka – není kritériem pro výběr pracovníka. Následuje až po úspěšném zakončení výběrového řízení a získání pracovní pozice. Zaměstnanec je povinen absolvovat zdravotní prohlídku u firemního nebo obvodního lékaře, který vystaví potvrzení, že nic nebrání ve výkonu práce. Pokud zaměstnanec nesplní kritéria nástupu, je ukončen proces zaškolování a začleňování.

Zkušební doba – stávající zkušební doba je v délce tři měsíců. Za tento časový úsek je sledováno, jak zaměstnanec splňuje požadavky pro výkon práce. Sleduje se rovněž tvorba sociálních vazeb. V průběhu této zkušební doby může být pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnavatele i zaměstnance a to bez udání důvodů.

4. 9 Výzkumné šetření

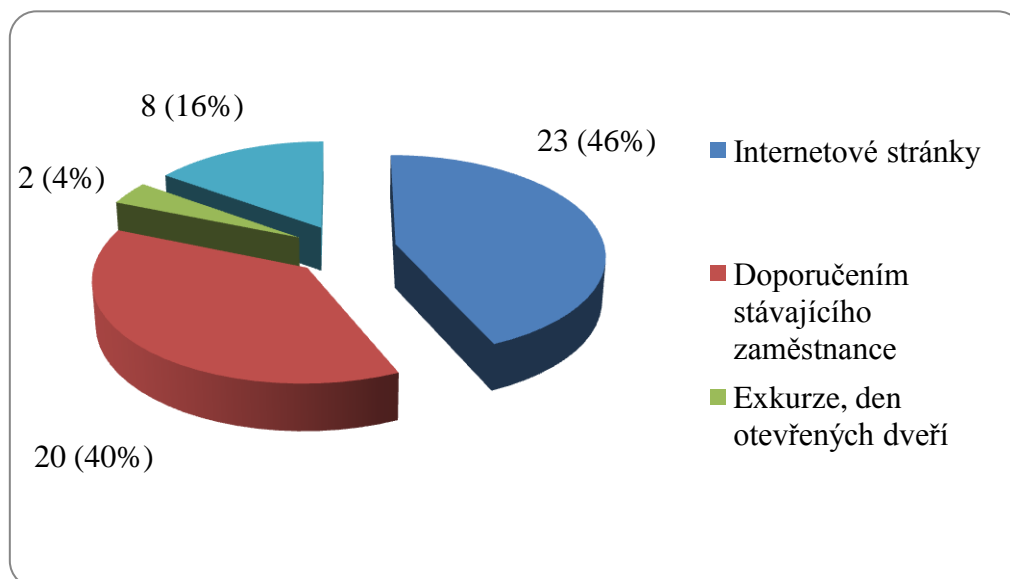
V následující části textu se budu věnovat výzkumnému šetření, které probíhalo ve firmě prostřednictvím metody sběru dat, dotazníku. Dotazník byl předkládán zaměstnancům osobně v tištěné formě. Výběrový vzorek byl stanoven náhodnou formou a celkem bylo osloveno 50 respondentů. Dotazník byl zcela anonymní. Obsahoval celkem 13 otázek.

4. 9. 1 Vyhodnocení výzkumného šetření

Dotazník je uveden v Příloze č. 3. Na jednotlivé otázky odpovídali respondenti následovně:

1. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

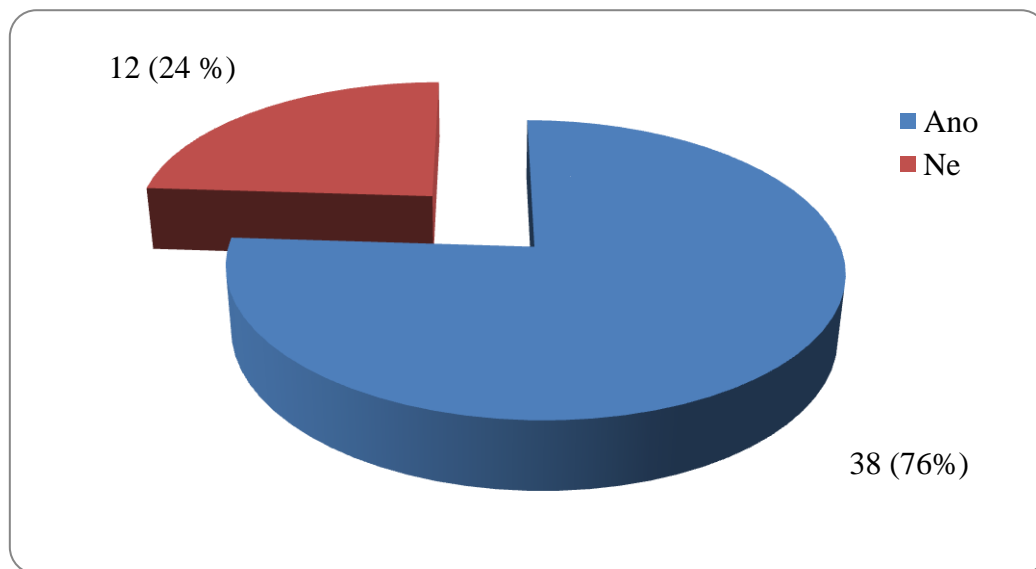
Celkem 46 % respondentů uvedlo, že se dozvědělo o nabídce zaměstnaná prostřednictvím internetových stránek www.gemoney.cz. Doporučením stávajícího zaměstnance se stalo zaměstnancem GE Money celkem 40%. Dalších 16% bylo osloveno nabídkou volného pracovního místa díky tisku, internetovému serveru www.jobs.cz a www.prace.cz. Pouze 2 % navštívila den otevřených dveří a exkurze.



Zdroj: Vlastní zpracování

2. Pokud by společnost GE Money inzerovala nabídku volného pracovního místa prostřednictvím médií a dozvěděl/a byste se o ní dříve, využil/a byste ji?

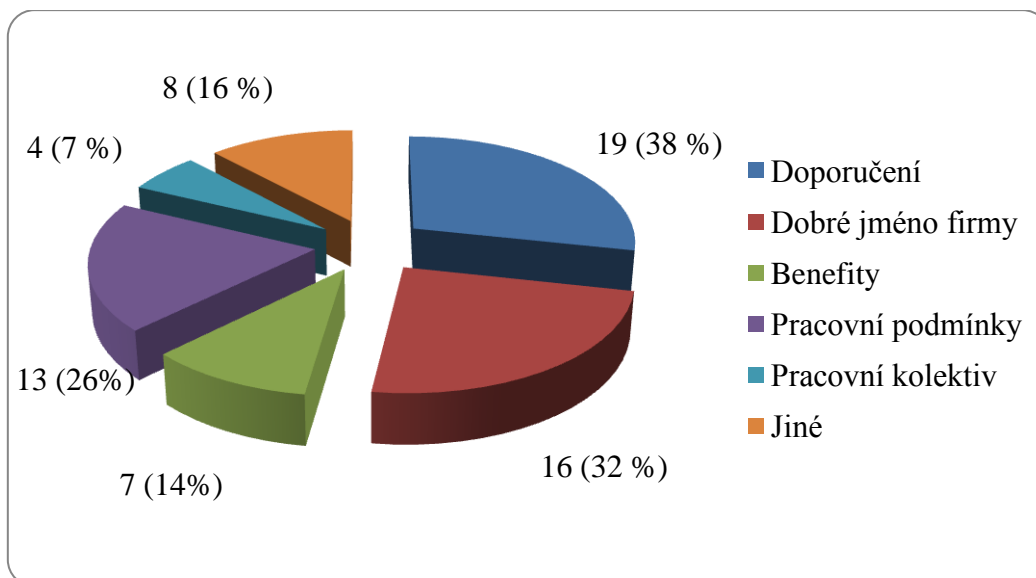
Celkem 76 % oslovených respondentů by jistě využilo nabídku zaměstnání, pokud by se o nabídce volných pracovních míst dozvědělo dříve.



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jaký aspekt přispěl v největší míře k rozhodnutí, že jste se chtěl/a stát zaměstnancem GE Money?

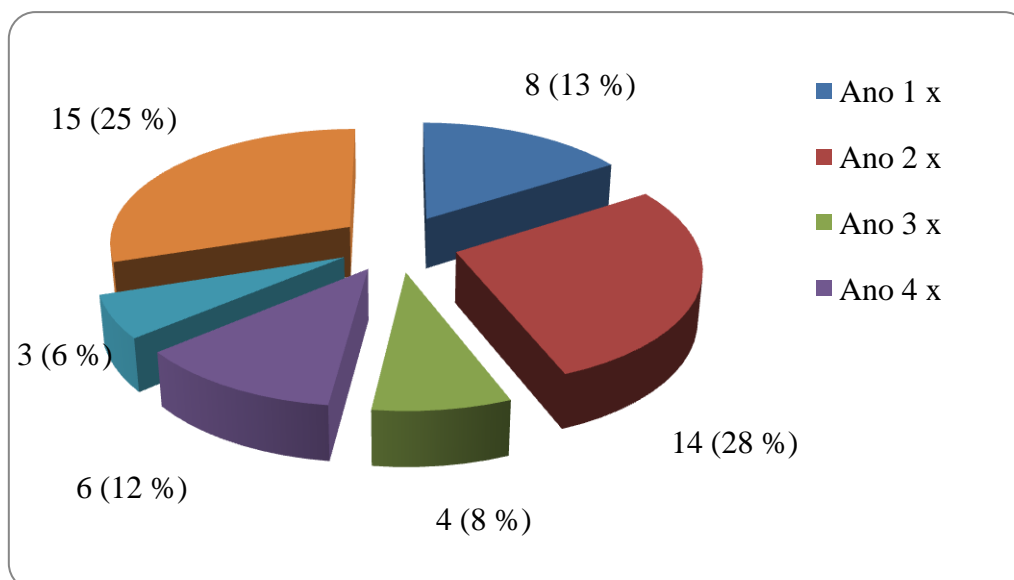
Nejvíce respondentů, celkem 38 %, bylo ovlivněno doporučením od stávajícího zaměstnance. Dobré jméno firmy oslovilo 32 % uchazečů o zaměstnání. 26 % považovalo za stěžejní pracovní podmínky a 16 % plat, pracovní dobu, omezenou nabídku práce v regionu a možnost stát se zaměstnancem bez vyžadování praxe v oboru. Zbýlých 14% a 7 % motivoval pracovní kolektiv a benefity firmy.



Zdroj: Vlastní zpracování

4. Absolvoval jste již výběrové řízení na jinou pracovní pozici?

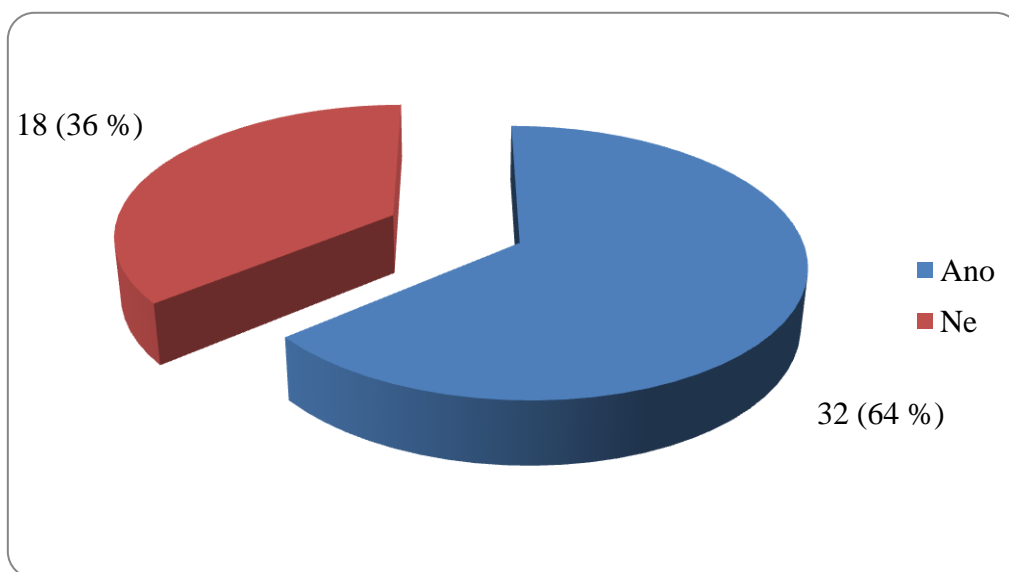
Pouze 25 % zaměstnanců nevyužilo vůbec možnost změny pracovního místa v interním náboru. Jedenkrát se přihlásilo k výběrovému řízení 13 %, dvakrát 28 %, třikrát 8 %, čtyřikrát 12 %. Celkem 6 % uchazečů se v interním náboru hlásilo na jinou pozici minimálně pětkrát.



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Připravoval/a jste se na výběrové řízení?

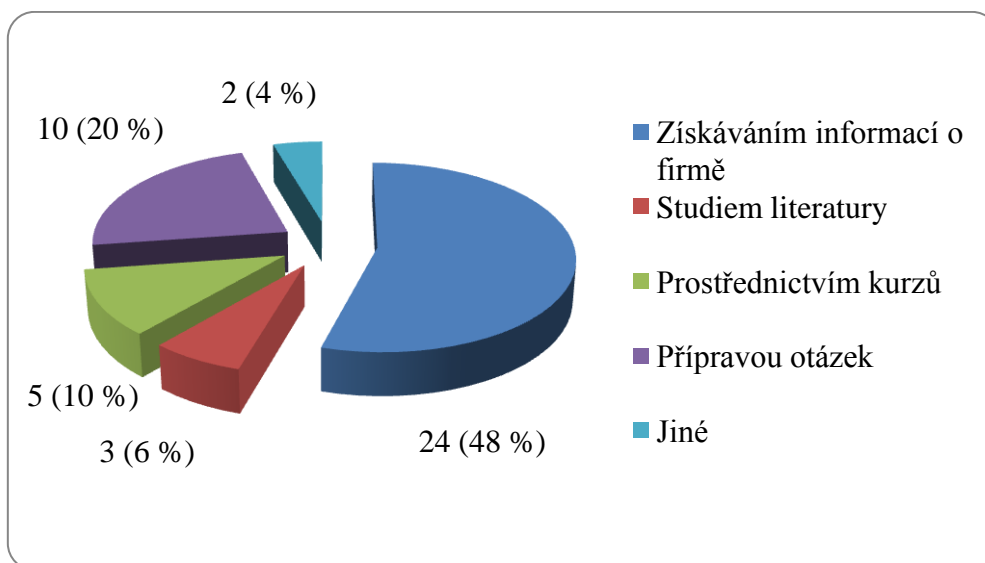
Z respondentů se 64% připravovalo na přijímací řízení a 36 % se nepřipravovalo vůbec.



Zdroj: Vlastní zpracování

6. Na výběrové řízení jsem se připravoval/a:

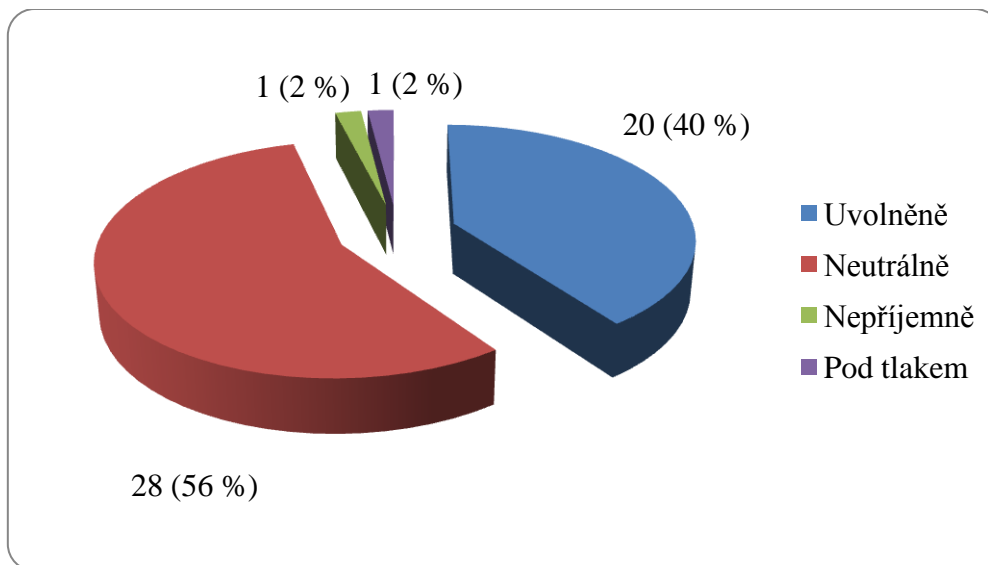
Informace o firmě si připravilo na výběrový pohovor dohromady 48 %. Dalších 20 % si připravilo otázky, na které se chtělo při výběrových rozhovorech zeptat. Literaturu vztahující se k náboru zaměstnanců prostudovalo 6 %, 10 % navštívilo kurz, který byl zaměřen na zvládnutí výběrového řízení. Zbylé 4 % čerpaly ze svých nabytých zkušeností.



Zdroj: Vlastní zpracování

7. Prostředí, ve kterém přijímací řízení probíhalo, na Vás působilo:

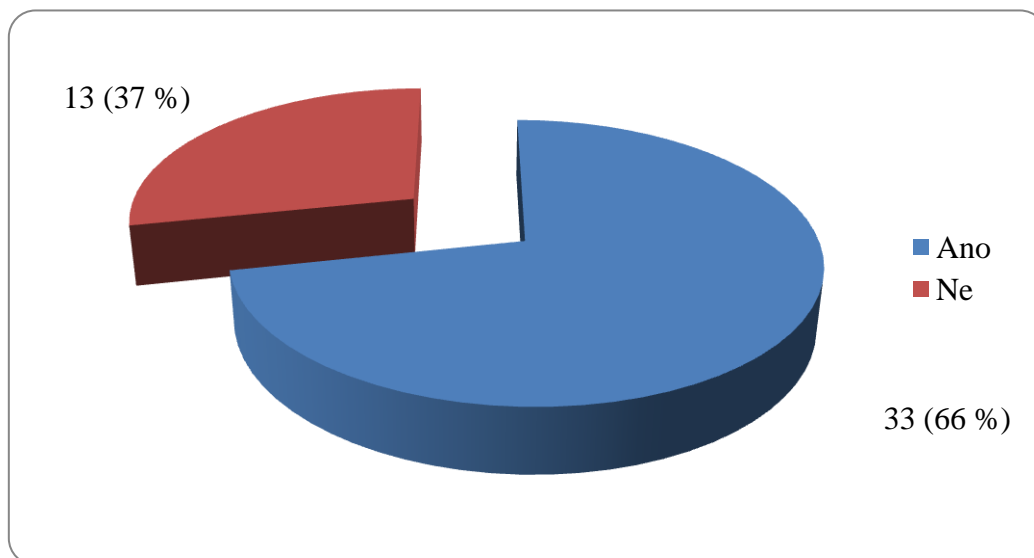
56 % oslovených se cítilo při výběrovém rozhovoru neutrálně, 40 % uvolněně. Pouze 1 % dotázaných mělo při výběrovém rozhovoru nepříjemný pocit a cítilo se pod tlakem.



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Myslíte si, že otázky, které Vám byly pokládány, byly mířeny na vlastnosti a dovednosti, které by měl pracovník na dané pracovní pozici mít?

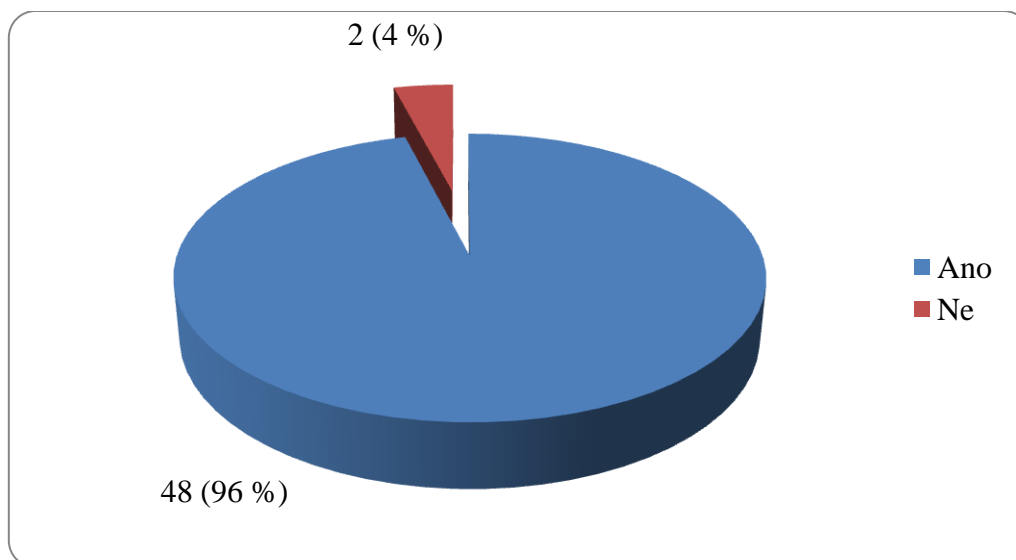
Většina zaměstnanců, 66 %, si myslí, že otázky při výběrovém řízení byly mířeny na schopnosti a dovednosti, které by měl úspěšný zaměstnanec na dané pracovní pozici mít. Zbýlých 34 % si myslí, že nikoliv.



Zdroj: Vlastní zpracování

9. Byly Vám zodpovězeny všechny Vaše otázky?

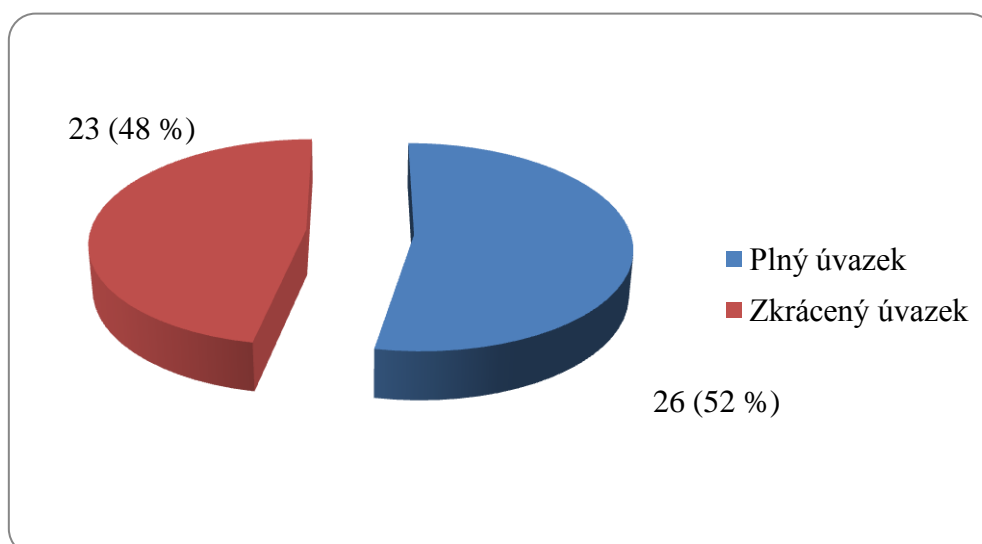
Ve výběrovém řízení bylo 96 % uchazečům odpovězeno na všechny dotazy. Zbylým 4 % odpovězeno na všechny otázky nebylo.



Zdroj: Vlastní zpracování

10. Jaký je Váš pracovní poměr?

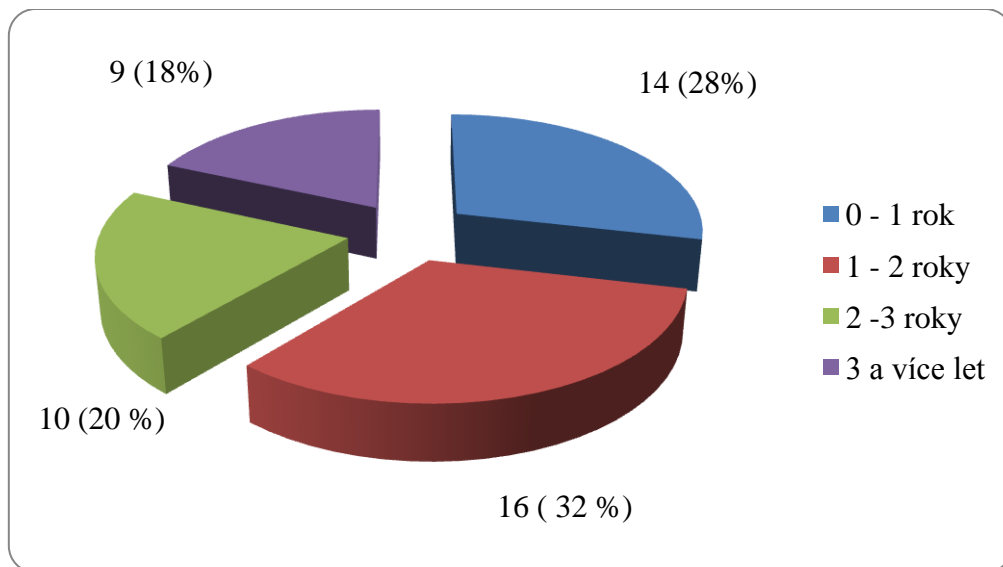
Na dotazník odpovídalo 52 % pracovníků, kteří jsou zaměstnaní na plný úvazek a 48 % pracovníků, kteří jsou zaměstnaní na zkrácený úvazek.



Zdroj: Vlastní zpracování

11. Ve firmě pracujete:

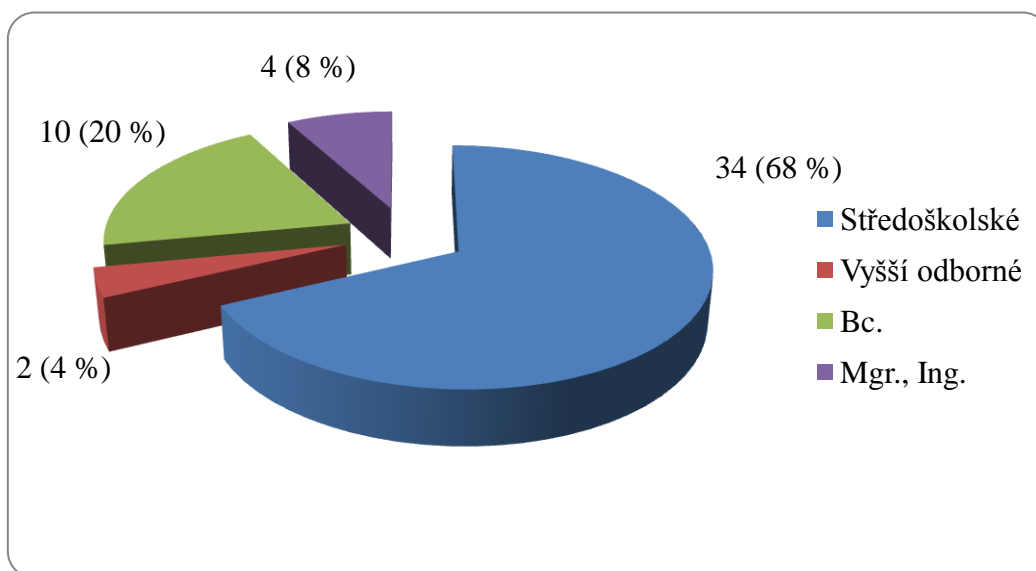
Z oslovených respondentů 28 % pracuje ve firmě 0-1 rok, 32 % 1-2 roky, 20 % je zaměstnancem 2-3 roky a zbylých 32 % pracuje ve firmě minimálně 2 roky.



Zdroj: Vlastní zpracování

12. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Průzkumu se zúčastnilo 68 % středoškoláků, 20 % bakalářů, 8 % s vysokoškolským vzděláním a 4 % s vyšším odborným vzděláním.



Zdroj: Vlastní zpracování

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ANALYZOVANOU ORGANIZACI

Dle mého názoru má firma GE Money Bank velmi dobře zvládnutý proces získávání a výběru zaměstnanců, který je inspirován moderními trendy, ale je rovněž založen na bohatých zkušenostech a vědomostech personálních pracovníků. Společnost oslovuje své potenciální uchazeče z mnoha zdrojů, nespolehá pouze na své internetové stránky, i když se tento zdroj projevil jako jedním ze stěžejních. Dokáže uchazeče oslovit mnoha motivátory. Jsou nejen pracovní podmínky a pracovní kolektiv, ale také dobré jméno a nevyžadováním praxe u čerstvých absolventů středních škol. Při výběrových řízeních podle respondentů směřují personalisté své otázky na dovednosti a vlastnosti, které jsou podstatné pro úspěšné zvládnutí pracovní pozice, a dokáže nabudit atmosféru, ve které se účastníci necítí stísněně. Společnost tedy dokáže provést kvalitní výběrové řízení jak s ohledem na své cíle, tak i na potřeby uchazečů o zaměstnání.

Organizaci bych doporučila následující návrhy, které by mohly vést k doplnění stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců:

Reklamní kampaň

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců by využila nabídky volného pracovního místa dříve, kdyby o volném pracovním místě věděla. Protože je ve společnosti také vysoká fluktuace, je proces získávání a výběru zaměstnanců téměř nepřetržitou záležitostí. Proto doporučuji využít širokou nabídku mediálních nebo reklamních kampaní prostřednictvím reklamních agentur. Tato varianta dokáže oslovit volným pracovním místem veřejnost a navést je na internetové stránky, kde je nabídka volných pracovních míst uvedena.

Po průzkumu cenových nabídek reklamních agentur jsem vypracovala předběžnou kalkulaci společně s grafickým návrhem billboardu (viz Příloha č. 4). Návrhy jsou konkrétně zpracovány ve fotodokumentacích, kde jsou billboardy graficky umístěny na konkrétních billboardových plochách v Ostravě na ulici Varenská, Hornopolní a Novinářská (viz Příloha č. 5). V Ostravě patří tyto místa k nejfrekventovanějším. Grafické návrhy jsou

pouze orientační z důvodu, že společnost má již své vlastní reklamní kampaně zaměřující se na propagaci svých služeb a tyto reklamy mají své specifické rysy. Jelikož by reklamní kampaně měly mít podobný ráz, bylo by vhodnější, kdyby společnost oslovila svou stávající reklamní agenturu.

V následujícím odstavci je vypočítána kalkulace, která zahrnuje jednorázový grafický návrh, výrobu a výlep billboardu.

Grafický návrh	10.700 Kč
Výroba billboardu 5,2x2,4 m	5.300 Kč
Výlep ploch	300 Kč

Celkem	16.300 Kč
--------	-----------

Měsíční pronájem plochy činí 4.500 Kč. Při roční billboardové kampani bude kalkulace následující:

Pronájem ploch	54.000 Kč
----------------	-----------

Celkové náklady spojené s roční reklamní kampaní	70.300 Kč
--	-----------

Využití činností reklamních agentur je varianta, která oslovuje větší množství potenciálních uchazečů. V příloze č. 6 jsem vypracovala návrh smlouvy o dílo, podle kterého by společnost mohla uzavřít smlouvu s reklamní agenturou.

Výběrové řízení

Z dotazníků dále vyplývá, že byla zhruba polovina uchazečů doporučena stávajícím zaměstnancem. Tito uchazeči dostanou zpravidla od současného zaměstnance informace o tom, jak výběrové řízení probíhá. Uchazeči, kteří si nabídku volného pracovního místa dohledají sami, tyto informace nemají a nejsou tak na průběh výběrového řízení připraveni.

Jsou tedy ve značné nevýhodě, protože dochází k výběru nejlepších kandidátů z jedné skupiny uchazečů, i když má jedna část představu o průběhu výběrového řízení a druhá ne. K vyřešení navrhuji dvě možné varianty:

- Jednotlivé kandidáty by bylo vhodné od sebe ve výběrových řízeních oddělit a pro každou skupinu zorganizovat samostatné výběrové řízení. Tak budou vybráni nejlepší kandidáti z obou skupin, aniž by se někteří uchazeči cítili poškozeni nedostatkem informací.
- Všem účastníkům bude zaslán před výběrovým řízením dokument s instrukcemi k průběhu výběrového řízení, aby se měli možnost připravit i kandidáti, kteří nejsou doporučení stávajícím zaměstnancem.

6 ZÁVĚR

Zájmem každé společnosti je zaměstnávat takové pracovníky, kteří budou pro volnou pracovní pozici nejvhodnější variantou. Aby společnost takového zaměstnance objevila, musí mít velmi dobře promyšlen proces a získávání zaměstnanců. Cílem celého procesu je vytvořit kvalitní tým, který povede společnost ve vývoji kupředu. Stěžejní roli zde hraje manažer nebo personalista a jejich zkušenosti, které se zkvalitňují s množstvím uskutečněných výběrových řízení.

Cílem mé práce bylo provést analýzu současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti GE Money Bank a navrhnout možná zlepšení tohoto procesu. Protože se jedná o globální firmu, zaměřila jsem se pouze na oddělení Collections, které spravuje pohledávky společnosti GE Money Bank.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem se zabývala studiem a zpracováním teoretických poznatků, které se této problematice věnují. Získané informace mi posloužily ke srovnání praktických poznatků s teoretickými.

Praktická část je rozdělená na několik oddílů. V první části jsem se zaměřila na historii firmy a na její postavení na zahraničním i českém trhu. Dále jsem popsala zaměření oddělení Collections a jeho hlavní cíle. V analýze současného stavu jsem prostřednictvím konzultací s manažerkou personálního oddělení a dotazníkového šetření, získala informace o aktuálním stavu. Prostřednictvím písemného dotazování a jeho následného zpracování jsem zjistila i názor současných zaměstnanců na výběrové řízení.

Díky studiu odborné literatury jsem dokázala zpracovat závěrečnou část, kde jsem měla navrhnout zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Zaměřila jsem se na vyřešení problému, jak oslovit větší množství uchazečů v krátkém časovém horizontu. Navrhla jsem tedy reklamní kampaň, která by mohla přilákat další potenciální zaměstnance. Druhým doporučením byla změna v organizaci výběrového řízení. Změnou by nedocházelo ke znevýhodnění některých kandidátů. Domnívám se tedy, že cíl, který jsem si stanovila v úvodu své bakalářské práce, jsem splnila.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Přel. L. Schürerová. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
3. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
4. FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková a A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
5. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN: 978-80-247-2475-1.
6. HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd. Brno: ERA group spol. s r. o., 2002. 311 s. ISBN: 80-7366-020-2
7. KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po novele zákoníku práce v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, a. s., 2008. 244 s. ISBN: 978-80-7310-035-5.
8. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, BLÁHA, Jiří, BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 248 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. KYRIANOVÁ, Hana, GRUBER, Jan. *AC/DC Vyber si svůj tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 142 s. ISBN: 80-86851-29-X

11. MARTIN, David. *Personalistika od A do Z*. Přel. J. Bláha, A. Mateiciuc. a Z. Kaňáková. 1. vyd Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

12. THORNTON, C. George III.. *Assesment centers in human resource management*. The United States of America: Adison-Wesley Publishing Company, 1992. 273 s. ISBN: 0-201-55403-8

13. ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s.. 2009. 272 s. ISBN: 978-80-247-3058-5.

13. VAJNAR, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s.. 2007. ISBN: 80-247-1739-5.

Internetové zdroje

1. HEATFIELD, Susan. Use Behavioral Interviewing to Select the Best. *About.com:Human Resources* [online]. 2010. Dostupný z WWW: <http://humanresources.about.com/od/interviewing/a/behavior_interv.htm>.

2.<http://www.gemoney.cz>

Seznam zkratek

VŠ	vysoká škola
CV	Curriculum Vitae - životopis
AC	Assesment center
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
CEEF	Commercializing Energy Efficiency Finance
A. s.	akciová společnost
ČNB	Česká národní banka

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje bakalářské práce budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. Května 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura GE Money Bank

Příloha č. 2: Organizační struktura oddělení Collections

Příloha č. 3: Dotazník

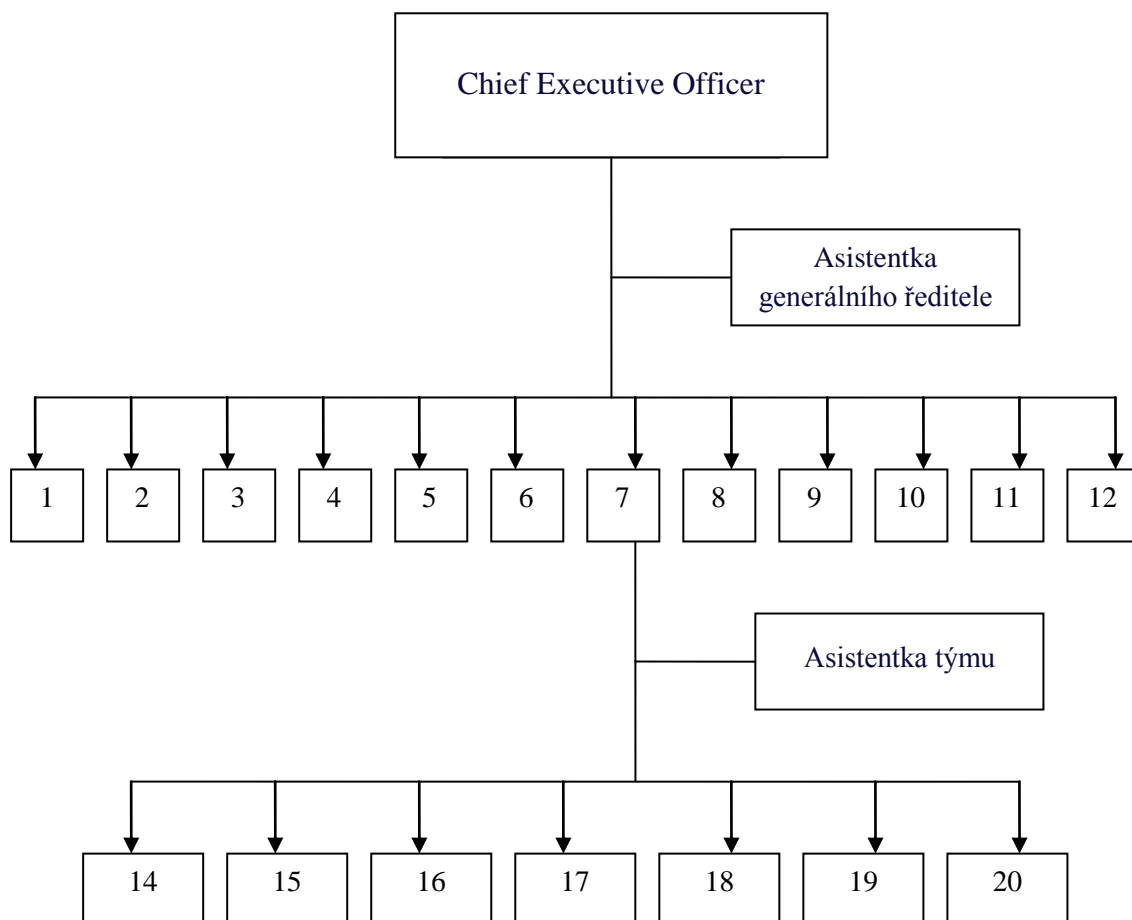
Příloha č. 4: Grafický návrh billboardu

Příloha č. 5: Seznam ploch a fotodokumentace

Příloha č. 6: Smlouva o dílo

Příloha č. 1

Organizační struktura GE Money Bank



1 - Komerční bankovníctví

2 - Komunikace

3 - Distribuce

4 - Finance

5 - Lidské zdroje

6 - Interní audit

7 - Operations

8 - IT

9 - Leadership Programme

10 - Právní oddělení a vnitřní bezpečnost

11 - Marketing a strategie

12 – Produkty

14 - Zákaznický servis

15 - Procesní podpora

16 - CCRP

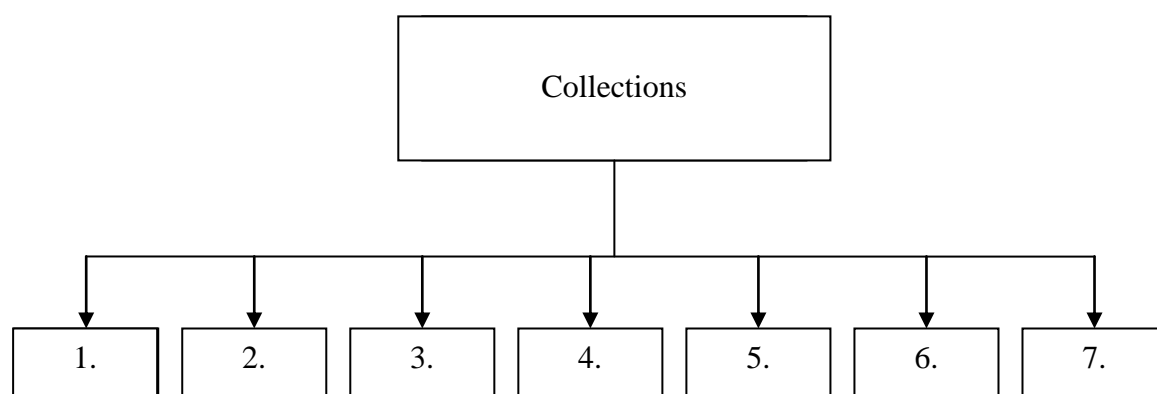
17 - Collections

19 - Facilities

20 - Předcházení podvodům, vyšetřování

Příloha č. 2

Organizační struktura oddělení Collections



- 1. - Manažer provozu
- 2. - Manažer provozu
- 3. - Manažer provozu
- 4. - Manažer provozu
- 5. – Manažer
- 6. – Manažer
- 7. - Analytik

Příloha č. 3

Dotazník

Vážený respondent,

Jmenuji se Renata Dendisová, jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Ekonomické fakultě VŠB-TU. Aktuálně zpracovávám bakalářskou práci na téma „Získávání a výběr zaměstnanců“. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, jehož úkolem je analyzovat stávající úroveň získávání a výběru zaměstnanců na oddělení Collections ve společnosti GE Money. Získané informace budou sloužit pouze jako podklad pro zpracování doporučení v mé bakalářské práci, proto je dotazník anonymní.

Vámi vybrané odpovědi prosím zakroužkujte (u otázky č. 1 a 6 můžete zvolit více odpovědí).

1. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

- a) internetové stránky www.gemoney.cz
- b) informací od stávajícího zaměstnance
- c) exkurze a den otevřených dveří
- d) úřad práce
- e) jiné uveďte

2. Pokud by společnost GE Money inzerovala nabídku volného pracovního místa prostřednictvím médií a dozvěděl/a byste se o ní dříve, využil/a byste ji?

- a) ano
- b) ne

3. Jaký aspekt přispěl v největší míře k rozhodnutí, že jste se chtěl/a stát zaměstnancem GE Money?

- a) doporučení
- b) dobré jméno firmy
- c) benefity
- d) pracovní podmínky

e) pracovní kolektiv

f) jiné uveďte

4. Absolvoval jste již výběrové řízení na jinou pracovní pozici?

a) ano.....kolikrát?

b) ne

5. Přípravoval/a jste se na výběrové řízení?

a) ano (pokračujte otázkou 6.)

b) ne (pokračujte otázkou 7.)

6. Na výběrové řízení jsem se připravoval/a

a) získáváním informací o firmě, popř. pracovní pozici

b) studiem literatury vztahující se k náboru zaměstnanců

c) prostřednictvím kurzů, vztahujících se k úspěšnému zvládnutí výběrového řízení

d) přípravou otázek, na které jste se chtěl/a zeptat

e) jiné, uveďte

7. Prostředí, ve kterém přijímací řízení probíhalo, na Vás působilo:

a) uvolněně

b) neutrálně

c) nepříjemně

d) cítil/a jsem se pod tlakem

8. Myslíte si, že otázky, které Vám byly pokládány, byly mířeny na vlastnosti a dovednosti, které by měl pracovník na dané pracovní pozici mít?

a) ano

b) ne

9. Byly Vám zodpovězeny všechny Vaše otázky?

a) ano

b) ne

10. Jaký je Váš pracovní poměr?

- a) plný úvazek
- b) zkrácený úvazek

11. Ve firmě pracujete:

- a) 0-1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-3 roky
- d) 3 a více let

12. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- a) středoškolské
- b) vyšší odborné
- c) bakalářské
- d) vysokoškolské (mgr., ing.)

Příloha č. 4

Grafický návrh billboardu



Příloha č. 5

Seznam ploch a fotodokumentace

SEZNAM PLOCH + FOTODOKUMENTACE

období od-do 01. 6. 2010 - 31. 5. 2011

Celkový počet nosičů je 3 ks
Cena celkem činí: 70.300,00 Kč

Ostrava

74366 ul. Varenská, Ostrava Mar. Hory

8163 ul. Hornopolní, Ostrava Mar. Hory

0020 ul. Novinářská, Ostrava Mar. Hory

Fotodokumentace akce číslo: 20115/12/442

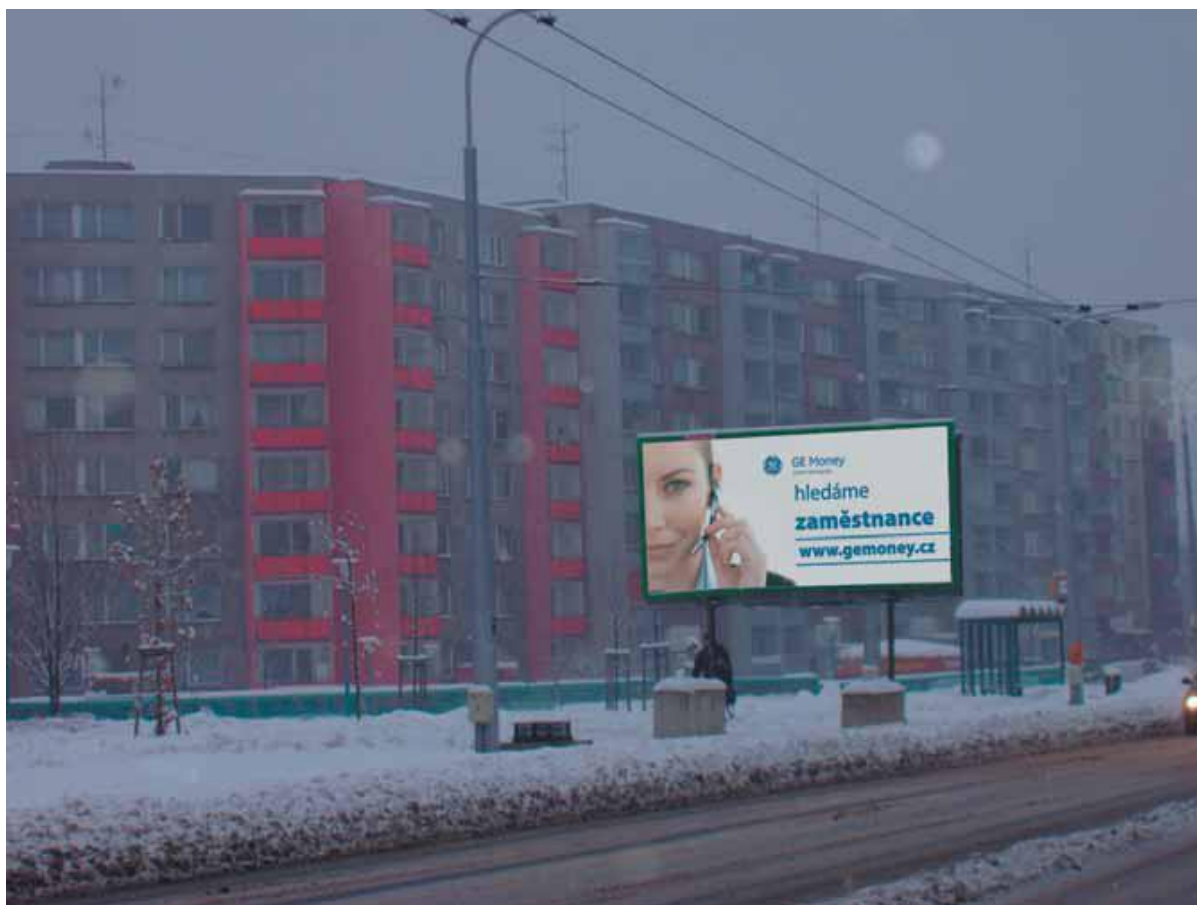
Název plakátu: **GE Money Bank, a.s.**

období od - do: **01. 06. 2010 – 31. 5. 2011**

strana č. 1

Ostrava

74366 ul. Varenská, Ostrava Mar. Hory



Fotodokumentace akce číslo: 20115/12/442

Název plakátu: **GE Money Bank, a.s.**

období od - do: **01. 06. 2010 – 31. 5. 2011**

strana č. 2

Ostrava

8163 ul. Hornopolní, Ostrava Mar. Hory



Fotodokumentace akce číslo: 20115/12/442

Název plakátu: **GE Money Bank, a.s.**

období od - do: **01. 06. 2010 – 31. 5. 2011**

strana č. 3

Ostrava

0020 ul. Novinářská, Ostrava Mar. Hory



Příloha č. 6

Smlouva o dílo

Smlouva o dílo č. 20115/1/OV
uzavřena podle §536 a násl. obchodního zákoníku

I.

Smluvní strany

- 1.1.** Název:
 Se sídlem:
 Zastupuje:
 IČO:
 DIČ:
 Bankovní spojení:
 Číslo účtu:
 Zápis v OR:
- 1.2.** Název: **GE Money Bank, a.s.,**
 Se sídlem: Vyskočilova 1422/1a, Praha 4 - Michle, 140 28
 Zastupuje:
 IČO: 25 67 27 20
 DIČ: CZ25672720

II.

Základní ustanovení

2.1. Smluvní strany se dohodly, že tento závazkový vztah a vztahy z něj vyplývající se řídí úst. §536 a násl. obchodního zákoníku v souladu se shora citovanou smlouvou.

III.

Předmět smlouvy

3.1. Zhotovitel se na základě vymezené činnosti objednatele a předaných podkladů zavazuje k vytvoření reklamní billboardové kampaně, a to v následujícím rozsahu:

3.2. Provedení billboardové kampaně, pro jejíž uskutečnění provede zhotovitel tyto činnosti:

3.2.1. Zajištění distribuce, výlepu a údržby billboardů u objednatelem vybraných ploch u té části vyrobených billboardů, která je k distribuci a výlepu určena a to vždy na období jednoho kalendářního měsíce.

3.2.2. Pronájem reklamních panelů - velkoplošně reklamní panely o rozměru 510x240 cm (billboardy).

3.3. Smluvní strany prohlašují, že předmět této smlouvy není plněním nemožným a že jej uzavřely po pečlivém zvážení všech možných důsledků.

3.4. Dílo bude splňovat požadavky této smlouvy, veškerých právních předpisů a podmínek vztahujících se k předmětu díla.

IV. Doba plnění

4.1. Doba zahájení billboardové kampaně je stanovena datem 1. 6. 2010 do 31. 05. 2011, přičemž za zdanitelné plnění se vždy považuje období kalendářního měsíce, kdy je kampaň uskutečněna.

4.2. Objednatel předá podklady potřebné k plnění předmětu této smlouvy po podpisu této smlouvy.

V. Cena díla

5.1. Cena reklamní kampaně je určována cenou za pronájem jedné plochy. Ta je stanovena fixní dohodnutou částkou ve výši 9.500 Kč měsíčně.

5.2. Uvedena cena může být přiměřeně zvýšena dle ujednání smluvních stran o potřebě dalších činností, které nejsou předvídány v době uzavření této smlouvy.

5.3. Součástí sjednané ceny jsou veškeré práce a dodávky, platby a jiné náklady nezbytné pro řádné a úplné zhotovení díla. Součástí ceny jsou i práce a dodávky, které jsou v dokumentaci, výzvě nebo této smlouvě a nejsou uvedeny a zhotovitel jakožto odborník o nich měl nebo mohl vědět.

VI. Platební podmínky

6.1. Stanovená cena díla či její části, budou hrazeny podle fakturace v úplné výši, tj. částka bez DPH+DPH. Dílčí měsíční faktury (měsíční pronájem ploch) a faktury za výrobu plakátů budou vystavovány s platbou hotově.

6.2. Objednatel je oprávněn být v prodlení s úhradou faktury v případě, že zhotovitel bezdůvodně byl v prodlení práce nebo v rozporu s dohodnutými podmínkami nebo ustanovením této smlouvy, a to do doby zdůvodnění těchto nedostatků zhotovitelem.

VII. Odpovědnost za škodu

7.1. Odpovědnost za škodu na zhotovovaném díle nebo jeho části nese zhotovitel v době billboardové kampaně v plném rozsahu.

7.2. Zhotovitel ponese rovněž zodpovědnost za případné poškození pronajatých reklamních ploch, aniž by byla určena míra zavinění zhotovitele.

VIII.

Závazky objednatele

8.1. Objednatel nese veškerá rizika za využívání jakýchkoli autorských práv, vztahujících se podkladům použitých během reklamní kampaně.

8.2. Objednatel nese plnou zodpovědnost za obsahovou stránku jednotlivých podkladů z hlediska platných právních předpisů v zemi jejich uveřejňování, tj. např. zákonů o toxikomanii, propagace léčiv, nekalé soutěžení, atd..

IX.

Závazky zhotovitele

9.1. Zhotovitel se zavazuje užít podklady předané objednatelem výhradně pro účely, jež jsou vymezeny v oddíle III. této smlouvy.

9.2. Zhotovitel bude objednavatelé prokazatelně informovat o změnách cen, technických a jiných podmínek provádění činností, jež vyplývají z předmětů této smlouvy.

9.3. O vylepení billboardových plakátů pořídí zhotovitel průběžnou fotodokumentaci a předá ji do 15-ti dnů od zahájení billboardové kampaně objednateli. Fotodokumentace je nedílnou podmínkou pro uznání závazků objednatele. Fotodokumentace se provede pouze po vylepení plakátů. V dalším měsíci, kdy zůstane plocha vylepena plakátem z předchozího měsíce, se fotodokumentace neprovádí.

9.4. Rozšíří-li objednatel své požadavky nad rámec této smlouvy, zejména zvýší-li počet objednaných reklamních ploch v daném měsíci, případně prodlouží-li trvání billboardové kampaně nebo změni grafický a textový motiv billboardů, bude z toho plynoucí úprava podmínek plnění zhotovitele řešena ústním dodatkem k této smlouvě. Drobné změny a požadavky objednatele, které zásadním způsobem nezmění charakter díla, budou akceptovány bez úprav smlouvy a za původní cenu díla

X.

Smluvní pokuty

10.1. V případě zpoždění plnění s termínem uvedených v této smlouvě ze strany zhotovitele je objednatel oprávněn uplatnit smluvní pokutu ve výši 0,05% z dlužné částky za každý i započatý den prodlení.

10.2. V případě, že objednatelem nebude uhrazena faktura ve lhůtě splatnosti, je zhotovitel oprávněn účtovat objednateli úrok z prodlení ve výši 0,05% z dlužné částky za každý i započatý den prodlení.

10.3. V případě nedodržení termínů k odstranění vady je objednatel oprávněn účtovat zhotoviteli smluvní pokutu ve výši 1.000,-Kč za každý den prodlení.

10.4. Smluvní pokuty se nezapočítávají na náhradu případné vzniklé škody, kterou lze vymáhat samostatně.

10.5. Smluvní pokuty je objednatel oprávněn započíst proti pohledávce zhotovitele.

XI.

Záruční podmínky

11.1. Zhotovitel uhradí škodu vzniklou v důsledku vadného plnění v plném rozsahu a to bez ohledu na zavinění.

11.2. Lhůta pro odstranění vady bude ihned po oznámení vady, pokud se smluvní strany nedohodnou jinak.

XII.

Závěrečná ujednání

12.1. Ustanovení této smlouvy lze měnit písemnými dodatky.

12.2. Smluvní vztah lze ukončit písemnou dohodou.

12.3. Objednatel je oprávněn smluvní vztah vypovědět písemnou výpovědí v případě, že zhotovitel poruší kterékoliv ustanovení této smlouvy. Výpovědní lhůta činí patnáct dnů a začíná běžet doručením smluvní straně.

12.4. V případě zániku závazku před řádným splněním díla je zhotovitel povinen ihned předat objednateli nedokončené dílo včetně věci, které opatřil a které jsou součástí díla a uhradit případnou škodu. Objednatel je povinen uhradit zhotoviteli věci, které opatřil a které se staly součástí díla.

12.5. Smluvní strany shodně prohlašují, že si tuto smlouvu před podpisem přečetli a že byla uzavřena po vzájemném projednání podle jejich právně a svobodné vůle určitě, vážně a srozumitelně, nikoliv v tísní nebo za nápadně nevýhodných podmínek, a že se dohodli o celém jejím obsahu, což stvrzují svými podpisy.

12.6. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech s platností originálu podepsanými oprávněnými zástupci smluvních stran, přičemž objednatel i zhotovitel obdrží jedno vyhotovení. Tato smlouva nabývá účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami.

XIII.

Podpisy smluvních stran

V Ostravě dne

Zhotovitel

Objednatel